



BUSINESS ADMINISTRATION AND ACCOUNTING STUDIES

SIMONA FIANDRINO

LA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE IN OTTICA SISTEMICA-RELAZIONALE

Evoluzione concettuale e analisi di casi aziendali



G. Giappichelli Editore

Procedura per l'approvazione dei volumi in Collana e referaggio.

La pubblicazione di una monografia nella Collana è subordinata al verificarsi di due circostanze:

- a) accettazione della proposta editoriale presentata dall'autore/i secondo il formato definitivo dalla collana;
- b) ottenimento di un giudizio positivo sul volume da parte di due revisori anonimi.

La proposta editoriale segue questo iter:

- la proposta viene inviata all'Editor in Chief attraverso la casella di posta elettronica `csr.ba.management@unito.it` (con richiesta di ricevuta) nel format previsto per la collana dall'Editore;
- valutazione da parte dell'Editor della proposta/manoscritto il quale decide del rigetto o dell'invio al referaggio; nel processo di valutazione si può avvalere del supporto del Comitato Scientifico;
- le proposte che ottengono un giudizio positivo sono senz'altro accettate;
- le proposte che ottengono un giudizio non pienamente positivo sono rivalutate dall'Editor avvalendosi del Comitato Scientifico per formulare il giudizio definitivo.

All'accettazione della proposta editoriale segue il referaggio del volume.

Il referaggio è condotto da due revisori (referee). Questi possono essere scelti nell'ambito del Comitato Scientifico, ma anche al di fuori di esso, fra accademici che possiedano competenze adeguate sui temi trattati nella monografia inseriti nell'elenco dei referee.

I revisori sono scelti dall'Editor. I revisori non devono conoscere il nome dell'autore del volume oggetto di valutazione. L'Editor contatta i revisori individuati e invia loro, attraverso la casa editrice, il volume debitamente reso anonimo.

I revisori formulano il loro giudizio entro due mesi dal ricevimento del volume. Il giudizio è articolato secondo i punti contenuti in una scheda di referaggio appositamente redatta.

Il giudizio viene inviato all'Editor. Se, per entrambi i revisori, il giudizio è positivo e senza suggerimenti di revisione, il volume viene passato direttamente alla stampa. Se uno o entrambi i revisori propongono correzioni, l'Editor, inoltra i suggerimenti all'autore perché riveda il suo lavoro. Il lavoro corretto viene nuovamente inviato all'Editor che lo sottopone a una seconda revisione da svolgersi entro il termine massimo di un mese. In caso di giudizi contrastanti, l'Editor decide se acquisire un terzo parere, stampare comunque il volume o rifiutarlo.

Advisory Board

Presieduto dalla Prof.ssa Francesca Culasso

Prof. Paolo Andrei (Università di Parma)

Prof. Nunzio Angiola (Università di Foggia)

Prof. Luigi Brusa (Università di Torino)

Prof. Lino Cinquini (Scuola Superiore Sant'Anna Pisa)

Prof. Luciano D'Amico (Università di Teramo)

Prof. Roberto Di Pietra (Università di Siena)

Prof. Francesco Giunta (Università di Firenze)

Prof. Giorgio Invernizzi (Università Bocconi)

Prof. Alessandro Lai (Università di Verona)

Prof. Luciano Marchi (Università di Pisa)

Prof. Libero Mario Mari (Università di Perugia)

Prof. Andrea Melis (Università di Cagliari)

Prof. Luigi Puddu (Università di Torino)

Prof. Alberto Quagli (Università di Genova)

Prof. Ugo Sostero (Università di Venezia Ca' Foscari)

SIMONA FIANDRINO

LA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE IN OTTICA SISTEMICA-RELAZIONALE

Evoluzione concettuale e analisi di casi aziendali



G. Giappichelli Editore

Copyright 2023 - G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO

VIA PO, 21 - TEL. 011-81.53.111

<http://www.giappichelli.it>

ISBN/EAN 979-12-211-0142-3

ISBN/EAN 979-12-211-5139-8 (ebook - pdf)

Editor in Chief

Prof.ssa Donatella Busso

Comitato Scientifico

Prof. Marco Allegrini (Università di Pisa)

Prof. Paolo Pietro Biancone (Università di Torino)

Prof. Paolo Ricci (Università Federico II di Napoli)

Prof. Pier Luigi Marchini (Università di Parma)

Prof.ssa Katia Corsi (Università di Sassari)



Opera distribuita con Licenza Creative Commons

Attribuzione – non commerciale – Non opere derivate 4.0 Internazionale

Stampa: Stampatre s.r.l. - Torino

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941, n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org e sito web www.clearedi.org.

*Al Prof. Valter Cantino,
grazie per aver incoraggiato
il mio percorso accademico
guidandomi
fino alla stesura di questo libro*

Indice

	<i>pag.</i>
Ringraziamenti	XIII
Introduzione	
Contesto di riferimento	1
Motivazioni di ricerca	3
Obiettivi di ricerca e orientamento metodologico	7
Struttura del lavoro	8
1.	
La configurazione del sistema-azienda e le relazioni con l'ambiente	
1.1. Introduzione	11
1.2. Il sistema-azienda nella dottrina economico-aziendale	12
1.3. Le relazioni tra l'impresa e gli <i>stakeholder</i>	19
1.4. La visione internazionale dell'equilibrio tra il profitto e lo scopo	23
1.5. La sfida etica dell'umanizzazione del <i>business</i>	28
2.	
Le tappe evolutive della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile	
2.1. Introduzione	33
2.2. La genesi della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile	34

2.3.	Dalla Conferenza di Stoccolma del 1972 all'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile	42
2.4.	Il piano d'azione per finanziare la crescita sostenibile e il <i>Green Deal</i> europeo	55
2.5.	Dalla Direttiva 2014/95/UE sulle informazioni non finanziarie alla Direttiva 2022/2464 per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità	59
2.5.1.	<i>Non-Financial Reporting Directive (NFRD)</i>	60
2.5.2.	<i>Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)</i>	64
2.6.	Il Regolamento sull'informativa di sostenibilità dei servizi finanziari (SFDR) e la Tassonomia UE per le attività sostenibili	72
2.7.	La Risoluzione sul governo societario sostenibile e la Proposta di Direttiva relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità	79
2.8.	La sfida normativa di applicazione del quadro regolamentare europeo	81

3.

Le criticità e le potenzialità connesse alla gestione della sostenibilità

3.1.	Introduzione	85
3.2.	La gestione delle tensioni e dei <i>trade-off</i> nella sostenibilità aziendale	86
3.3.	L' <i>integrated thinking</i> orientato alla pianificazione strategica della sostenibilità aziendale	90
3.4.	Le pratiche di <i>stakeholder engagement</i> e le iniziative <i>multi-stakeholder</i>	94
3.5.	Il modello di produzione e consumo dell'economia circolare	100
3.6.	La sfida culturale legata alla valorizzazione della sostenibilità	105

4.

La rendicontazione delle pratiche di sostenibilità e degli indicatori ESG

4.1.	Introduzione	107
4.2.	Gli standard di rendicontazione internazionali ed europei	108
4.2.1.	Gli <i>Exposure Draft IFRS S1</i> e <i>IFRS S2</i>	110
4.2.2.	I <i>GRI Standards</i>	111
4.2.3.	Gli <i>European Sustainability Reporting Standards</i>	112

4.3.	L'analisi della materialità nel processo di rendicontazione della sostenibilità	115
4.4.	I <i>Key Performance Indicators</i> (KPIs) ed i <i>Key Risks Indicators</i> (KRIs) dei fattori ESG	119
4.5.	La divergenza dei rating ESG	121
4.6.	La sfida informativa di allineamento dell'informativa finanziaria e di sostenibilità	124

5.

La sostenibilità nel governo d'impresa: analisi di casi aziendali nel contesto italiano

5.1.	Introduzione	129
5.2.	L'inquadramento metodologico della ricerca qualitativa	130
5.2.1.	Definizione del contesto di analisi	131
5.2.2.	Predisposizione delle interviste semi-strutturate e raccolta documentale dei report di sostenibilità e altri documenti societari	133
5.2.3.	Analisi tematica dei dati primari e secondari	142
5.3.	La <i>governance</i> della sostenibilità	145
5.3.1.	Lo scopo aziendale (il <i>purpose</i> del <i>business</i>)	146
5.3.2.	Il ruolo e i compiti del C.d.A in materia di sostenibilità	150
5.3.3.	Il ruolo e i compiti dei comitati dedicati alla sostenibilità in materia di sostenibilità	152
5.3.4.	Il sistema di remunerazione	155
5.4.	La struttura organizzativa per la gestione della sostenibilità	157
5.5.	La gestione della sostenibilità	161
5.5.1.	Predisposizione del piano di sostenibilità e coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>	162
5.5.2.	Analisi di materialità e dei rischi ESG	165
5.5.3.	Misurazione delle performance, rendicontazione e analisi dei <i>rating</i> ESG	167
5.6.	La cultura della sostenibilità nel governo di impresa e in relazione con gli <i>stakeholder</i>	171

	<i>pag.</i>
Conclusioni	
Contributi teorici e pratici	177
Limitazioni della ricerca	182
Riflessioni conclusive	183
Bibliografia	185
Appendice A	199

Indice delle figure

	<i>pag.</i>
Capitolo 1	
1.1. La relazione impresa-ambiente	16
Capitolo 2	
2.1. Sostenibilità e sviluppo sostenibile	36
2.2. I 17 Obiettivi per lo sviluppo sostenibile delineati nel trinomio economia-società-ambiente	51
Capitolo 4	
4.1. Rappresentazione grafica del concetto di ‘doppia materialità’	117
Capitolo 5	
5.1. <i>Framework</i> concettuale della sostenibilità aziendale in ottica sistemica-relazionale	172

Indice delle tabelle

	<i>pag.</i>
Capitolo 2	
2.1. Confronto tra NFRD e CSRD	71
Capitolo 4	
4.1. Confronto tra IFRS S1, IFRS S2, GRI Standards e ESRS	114
Capitolo 5	
5.1. Società italiane quotate appartenenti all'ESG STOXX index 45 analizzate	133
5.2. Dati primari delle interviste ai <i>sustainability manager</i>	135
5.3. Dati secondari dei report di sostenibilità e del website aziendale	137
5.4. Analisi tematica dei dati primari e secondari	143
5.5. Sintesi delle 'quotes' per ciascuna società analizzata	144

Ringraziamenti

Vorrei esprimere il mio più sentito ringraziamento ai *sustainability manager* per la collaborazione, la disponibilità e la professionalità. Grazie a Francesco Romeo (Amplifon), Stefano Biella e Michele Volpe (Atlantia), Ida Colasacco, Matteo De Angelis e Giuseppe Labianca (Brunello Cucinelli), Giulia Genuardi e Donatella Izzo (Enel), Cristina Saporetti (Eni), Gianluca Gramegna, Paolo Andrea Valeri e Claudio Pirani (Erg), Filippo Bocchi e Gianluca Principato (Hera), Emanuele Cardinale (INWIT), Eleonora Pessina (Pirelli & C.), Maria Cristina Bifulco (Prysmian), Chantal Hamende (Terna).

I loro contributi sono stati indispensabili per supportare la complessità e la ricchezza che il tema della sostenibilità porta con sé. Grazie ai loro spunti è emersa la necessità di superare la visione binaria della sostenibilità che alimenta la polarizzazione sul tema in favore di una fattiva consapevolezza. Quest'ultima si traduce in un percorso culturale innovativo basato su responsabilità e azioni, in altre parole, azioni responsabili.

Inoltre, ringrazio il Prof. Alain Devalle e il Prof. Maurizio Cisi per i suggerimenti nell'impostazione del lavoro e per le preziose riflessioni durante l'opera di revisione dell'elaborato, la Dott.ssa Noemi Oggero, il Dott. Alessio Bongiovanni, i colleghi e i familiari per le stimolanti discussioni sul tema.

Infine, esprimo il mio più sincero ringraziamento alla Prof.ssa Donatella Busso, Editor della collana e ai due *reviewer* anonimi che hanno contribuito significativamente a migliorare l'elaborato.

La responsabilità per inesattezze è imputabile alla sottoscritta.

“La visione tradizionale del mondo come una torta di dimensioni fisse impone che ci siano solo due tipi di risorse: le materie prime e l’energia. In verità ce ne sono tre: le materie prime, l’energia e la conoscenza. Le prime due sono esauribili – più ne consumi, meno te ne rimane. La terza, invece, cresce e si sviluppa – più la utilizzi, più ce ne sarà.

A ben vedere, un aumento della conoscenza può permetterti di avere anche più materie prime e più energia. Se investo 100 milioni di dollari nella ricerca di petrolio in Alaska e lo trovo, oggi io avrò più petrolio, ma per i figli dei miei figli ce ne sarà di meno. Al contrario, se investo la stessa cifra in ricerche sull’energia solare e scopro un sistema innovativo e più efficiente per gestirla, sia io sia i miei nipoti avremo più energia”.

Harari Y. (2017), *Homo deus. Breve storia del futuro.*

Introduzione

Contesto di riferimento

Il termine ‘sostenibilità’ trova origine nella lingua latina da una forma verbale – *sustineo, sustines, sustinui, sustentum, sustinere* – che significa ‘sostenere’, o anche ‘sorreggere’, o ancora ‘assumere’ su di sé la responsabilità delle decisioni. Oggi, questa responsabilità è legata ad intraprendere comportamenti responsabili con la cura e il rispetto verso l’ambiente naturale che ci circonda e nei confronti delle persone con le quali si intrattengono relazioni. La sostenibilità abbraccia un ampio ventaglio di ambiti – economico, ambientale, sociale – in quanto è costitutivamente multidisciplinare¹, per cui non è possibile esplicitare una definizione univoca, anzi, occorre identificare il senso attribuito al termine in base al contesto di riferimento e alla cornice concettuale di chi lo utilizza.

In ambito economico-aziendale, la sostenibilità aziendale è stata definita come *“la strategia di sviluppo aziendale che passa attraverso un approccio integrato di gestione dei rischi e delle performance, con l’obiettivo di creare valore per l’insieme degli stakeholder, per il territorio, per la comunità sociale e per l’azienda in sé, sempre nella prospettiva di un equilibrio economico durevole”*². Una condotta aziendale sostenibile adotta strategie, scelte organizzative e di processo, nonché meccanismi operativi e sistemi informativi orientati in direzione della sostenibilità con un’apertura del proprio sistema di valori nei confronti degli *stakeholder*³. Il concetto di sostenibilità aziendale,

¹ La sostenibilità e lo sviluppo sostenibile coinvolgono diverse discipline, tra cui economia aziendale, economia ecologica, fisica, chimica, biologia, sociologia, scienze della comunicazione, ecologia e ciascuna di esse fornisce un contributo analitico.

² MARCHI L. (2021). *La creazione e la misurazione del valore: dalla prospettiva finanziaria alla prospettiva economico-sociale*. In: *Scritti in onore di Luciano Marchi – volume I – Creazione di valore nella prospettiva economico-aziendale*, a cura di A. PAOLINI, I. CAVALLINI. Giappichelli, Torino, pp. 9-10.

³ MIO C. (2021). *L’azienda sostenibile*, Laterza, Roma-Bari, pp. 15-16.

inoltre, non deve essere considerato come ‘somma’ delle tematiche ambientali, sociali e di governance – note anche come ESG (*Environmental, Social and Governance*) – ma come equilibrio fra le stesse, in modo da assicurare la continuità aziendale⁴.

Si tratta di un cambio di paradigma, che impone alle imprese di riconnettere fini ed azioni con responsabilità e compartecipazione al comune benessere⁵ e richiede la predisposizione di una strategia aziendale che consideri gli aspetti ESG interconnessi *tra e nel* sistema-azienda. Dunque, le imprese devono ripensare alla struttura aziendale considerando i valori della sostenibilità all’interno della strategia, della governance, della gestione caratteristica e dei meccanismi operativi.⁶

Accademici e studiosi della disciplina economico-aziendale hanno analizzato l’evoluzione concettuale della sostenibilità, l’implementazione delle pratiche di sostenibilità nel governo aziendale, nei sistemi di controllo interno, nonché l’evoluzione del sistema di *reporting* aziendale.

Oggi, ci si interroga su *come* debba essere esercitato il ruolo delle imprese rispetto a queste tematiche che per troppo tempo sono state considerate residuali rispetto all’ordinaria attività d’impresa. Infatti, fino alla crisi dei mercati finanziari del 2007-2008, nel contesto anglosassone, la massimizzazione del profitto è stata considerata la principale responsabilità dell’impresa a discapito della precarietà del lavoro, della tutela dei diritti umani e dei problemi ambientali. Tuttavia, l’impresa esiste in funzione della sua capacità di soddisfare bisogni economici e fornire soluzioni ai problemi economici, sociali e ambientali creando valore *per e con* tutti gli *stakeholder*, perseguendo una congrua remunerazione dei fattori produttivi. Pertanto, l’impresa non esiste in funzione del profitto ‘che, pur necessario alla sua continuità, non è che una delle manifestazioni del successo nel perseguire il *purpose*’⁷.

Le imprese sono chiamate ad accrescere la consapevolezza nei confronti di una visione della sostenibilità aziendale ispirata a modelli di creazione di valore condiviso. Si tratta di una ‘rivoluzione’ in chiave ‘sostenibile’, perché il successo di un’impresa non si misurerà solo sull’esclusivo e mero conseguimento

⁴ LAI A. (2021). *Il “viaggio verso la sostenibilità” del corporate reporting. Verso una nuova Direttiva dell’Unione europea*. Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, n. 2, p. 2.

⁵ CORTESE D., CANTINO V. (2020). *Finalità dell’impresa: equilibrio tra sostanza, interpretazioni e condizioni mutevoli*. Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, n. 3.

⁶ MIO C. (2021). *L’azienda sostenibile*, Laterza, Roma-Bari, p. 16.

⁷ FERRANDO P.M. (2022). *Il purpose, ovvero: Quale impresa per uno sviluppo sostenibile ed inclusivo?* Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, n. 1, p. 7.

mento dell'utile, che rimane pur sempre un prerequisito fondamentale per la continuità aziendale, ma sulla capacità di padroneggiare realmente lo sviluppo sostenibile cogliendone la configurazione, le interconnessioni, i nessi di interdipendenza reciproca in chiave inclusiva considerando le relazioni con gli *stakeholder*.

Le sfide attuali legate, ad esempio, al cambiamento climatico e alle disuguaglianze globali richiedono alle imprese un'ulteriore accelerazione che superi la logica di una responsabilità sociale semplicisticamente affiancata all'ordinaria attività d'impresa a favore di modelli di business che considerano la sostenibilità integrata nella *governance*, nella pianificazione strategica, nella gestione e rendicontazione con appropriati strumenti di *accountability*. A tal fine è necessario coniugare competenze valoriali legate alla comprensione strategica della sostenibilità come *driver* di cambiamento e competenze specialistiche legate all'individuazione di strumenti e modelli che permettano di considerare obiettivi economico-finanziari, ambientali, sociali con un approccio sistemico. Questo percorso passa indispensabilmente dallo sviluppo di una cultura condivisa e orientata alla sostenibilità aziendale capace di tradurre questi principi in modelli gestionali e organizzativi nonché in procedure strutturate di rilevazione e rendicontazione che rappresentano la premessa indispensabile per dare valore alla nuova visione di impresa sostenibile.

Il presente volume si inserisce in questo dibattito e analizza i modelli di gestione della sostenibilità aziendale e la rendicontazione delle pratiche di sostenibilità, suggerendo, attraverso l'analisi di casi aziendali, alcune modalità operative che si possono mettere in pratica per valorizzare la sostenibilità aziendale *nel* governo d'impresa. Il campo di ricerca economico-aziendale sta ampliando la conoscenza relativa alla sostenibilità aziendale ad una velocità sostenuta, ma è necessario fornire schemi di analisi per supportare le imprese in questo percorso evolutivo legato alla considerazione della sostenibilità aziendale con un approccio sistemico-relazionale.

Motivazioni di ricerca

Il tema della sostenibilità è diventato *mainstream* negli ultimi anni in seguito alle evidenze empiriche sull'impatto antropico pubblicate da accademici ed esperti specializzati nello studio delle risorse naturali e dell'ambiente.

Le cause sono profondamente interconnesse tra loro e costituiscono la radice del problema relativo al trinomio 'economia, società e ambiente'. Il sottosistema 'economia' si è ampliato in un arco temporale ridotto in quanto sistema aperto e, pertanto, caratterizzato da flussi continui di fattori produttivi impie-

gati nei processi di produzione. Il sottosistema ‘società’ ha registrato una progressiva crescita demografica che impatta sull’integrità della biosfera perché la popolazione mondiale trae le risorse per vivere dal sottosistema ‘ambiente’. Infine, quest’ultimo è caratterizzato dalla presenza di risorse limitate che il sottosistema ‘società’ e quello ‘economia’ utilizzano come se fossero infinite. Dunque, il grado di utilizzo delle risorse deve essere mantenuto ad un livello tale da non ridurre irreversibilmente il capitale naturale e, contemporaneamente, da non gravare sul Pianeta, diminuendo la produzione di ricchezza del futuro. L’ambiente non è una componente come le altre, ma è il sovra-sistema, che ha le sue leggi e i suoi limiti, entro cui i processi economici e sociali trovano il loro spazio⁸. L’umanità è parte integrante dell’ambiente, dunque l’ambiente non può essere sfruttato per soddisfare la sua bramosia⁹.

Gli scienziati affermano come l’umanità sia entrata in una nuova epoca geologica, definita ‘Antropocene’¹⁰. Questa nuova realtà propone il ruolo centrale dell’attività umana in più ecosistemi della Terra, lanciando una sfida che prevede il ripensamento dell’azione umana e delle relazioni con l’ambiente. Ciò risulta necessario perché biologi e scienziati hanno individuato i limiti planetari¹¹ che concorrono alla definizione dello stato di salute del pianeta e sono in relazione tra loro. Il Sesto Rapporto di Valutazione (AR6) dell’*Intergovernmental Panel for Climate Change* (IPCC) evidenzia che le attività umane hanno inequivocabilmente causato il riscaldamento globale attraverso le emissioni di gas serra, aumentando la temperatura superficiale globale che

⁸ BUTERA F. (2021). *Affrontare la complessità. Per governare la transizione ecologica*, Edizioni Ambiente, Milano.

⁹ In dettaglio, le conseguenze dello sfruttamento intensivo delle risorse naturali sono: un aumento generale della temperatura, una riduzione dell’ozono stratosferico, la deposizione di sostanze acide e inquinamenti tossici, l’estinzione di specie, il degrado dei suoli e, in generale, la perdita di integrità della biosfera con la distruzione della biodiversità.

¹⁰ L’espressione è stata coniata dal premio Nobel 1995 per la chimica Paul Crutzen. L’Antropocene è la nuova era geologica, in cui l’attività antropica determina i processi atmosferici e plasma le dinamiche biologiche e geologiche del Pianeta.

¹¹ Essi sono: il cambiamento climatico, causato principalmente dall’alterazione del ciclo della CO₂ attraverso l’aumento della sua concentrazione in atmosfera; l’acidificazione degli oceani, anch’essa causata dall’aumento della CO₂ in atmosfera che si dissolve in acqua; la riduzione dell’ozono stratosferico; il cambiamento dei flussi biogeochimici causati dall’immissione di azotati artificiali nel sistema produttivo agricolo; l’utilizzo dell’acqua dolce, che altera il ciclo idrologico terrestre; i cambiamenti nell’uso del suolo, tra cui la deforestazione; la diffusione di aerosol atmosferici; l’inquinamento chimico e biologico causato dall’utilizzo di materiale plastico nella società, di pesticidi nell’agricoltura e di composti chimici nell’industria. BUTERA F. (2021). *Affrontare la complessità. Per governare la transizione ecologica*, Edizioni Ambiente, Milano.

ha raggiunto 1,1°C nel periodo 2011-2020 rispetto al periodo 1850-1900¹². Nei prossimi 20 anni, mediamente, la temperatura globale dovrebbe raggiungere o superare 1.5 gradi di riscaldamento. Questo incremento fa a sua volta presupporre un incremento del numero di ondate di calore, con stagioni calde più lunghe e stagioni fredde più brevi; pertanto, emerge che nei prossimi 30 anni non sarà possibile fermare l'intensificazione del riscaldamento globale. Considerando invece un sovrariscaldamento globale pari a 2 gradi, si teme che vengano raggiunte le soglie di tolleranza critiche per l'agricoltura e la salute umana. Il clima sta cambiando e le proiezioni segnalano un aumento della probabilità di eventi estremi, non solo più frequenti, ma anche più intensi. In questo scenario globale, l'attività umana ricopre un ruolo da protagonista, responsabile per il 70-80%.

A fronte di queste evidenze empiriche, il concetto di 'sviluppo sostenibile' può essere considerato per molti un ossimoro, cioè una contraddizione, in quanto il termine 'sviluppo' è misurato sulla base di parametri quantitativi (come il PIL) e implica il depauperamento di risorse non rinnovabili, e dunque, non potrebbe in alcun modo essere considerato sostenibile. Basti ricordare il discorso di Robert Kennedy del 18 marzo 1968: “[...] Il PIL comprende anche l'inquinamento dell'aria e la pubblicità delle sigarette ... Il PIL non tiene conto della salute delle nostre famiglie, della qualità della loro educazione o della gioia dei loro momenti di svago. Non comprende la bellezza della nostra poesia o la solidità dei valori familiari, l'intelligenza del nostro dibattere o l'onestà dei nostri pubblici dipendenti. [...] Misura tutto, in breve, eccetto ciò che rende la vita veramente degna di essere vissuta”. Questo fenomeno è stato definito come il 'Paradosso della Sostenibilità' argomentando che “difficilmente riusciremo a sbarazzarci del PIL se continueremo ad utilizzare il vecchio paradigma comunicativo meccanicistico, che è perfettamente coerente con la visione riproduttiva e riduzionista del mondo, basata sulla crescita infinita e sull'aumento continuo delle disuguaglianze”¹³.

¹² IPCC (2023). *Summary for Policymakers. In: Climate Change 2023: Synthesis Report. A Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Core Writing Team, H. Lee and J. Romero (eds.)]. IPCC, Geneva, Switzerland, (in press). IPCC (2021). *Climate Change 2021: The Physical Science Basis*. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Cambridge University Press. IPCC (2022). *Climate Change 2022: Impacts, Adaptation, and Vulnerability*. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Cambridge University Press.

¹³ SBARDELLA M. (2019). *La sostenibilità scomunicata. Cosa stiamo sbagliando e perché*, Maggioli, Sant'Arcangelo di Romagna.

Gli esperti suggeriscono la necessità di cambiare rotta, analizzando, i fenomeni climatici e ambientali interconnessi a quelli umani e sociali e viceversa, e non ragionando in termini lineari, ma concentrandosi sui rapporti causa-effetto in termini di sistema. In questo contesto, è maturata la consapevolezza sulla necessità di agire urgentemente per invertire questa tendenza in modo da non raggiungere i cosiddetti ‘punti di non ritorno’.

Ciò ha portato ad una progressiva consapevolezza da parte di diversi attori, tra cui le giovani generazioni, la società civile, le aziende, gli investitori, i regolatori e *policy maker*, sull’importanza di intraprendere un percorso di transizione orientato allo sviluppo sostenibile.

Le giovani generazioni e la società civile sono sempre più interessati alla responsabilità ambientale e sociale delle aziende e, nelle scelte di acquisto, vi è una crescente attenzione alle certificazioni ambientali e di prodotto, in grado di fornire trasparenza e affidabilità sulle materie prime e sui processi produttivi utilizzati dalle aziende. Gli investitori non si limitano più a considerare esclusivamente i risultati finanziari di breve periodo nelle loro scelte di investimento ma adottano strategie di investimento sostenibile, valutando le performance ambientali, sociali e di *governance* delle aziende in cui investono.

A livello regolamentare, la normativa è in continua evoluzione. Nel 2015 il quadro internazionale ha definito 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals* – SDGs) da raggiungere, auspicabilmente, entro il 2030; ciò ha spinto i regolatori ad avviare diversi interventi, tra cui, ad esempio, il Piano d’Azione della Commissione europea sulla finanza sostenibile e il *Green Deal* europeo.

Nell’ambito della finanza sostenibile, la Tassonomia europea introduce per la prima volta un sistema di classificazione delle attività economiche considerate ecosostenibili al fine di ridurre il *greenwashing* e aumentare la trasparenza degli investimenti sostenibili nei mercati finanziari¹⁴.

Nell’ambito della rendicontazione, la nuova Direttiva europea sulla rendicontazione dell’informativa di sostenibilità (*Corporate Sustainability Reporting Directive* – CSRD) innova profondamente il quadro normativo delineato dalla precedente Direttiva 2014/95/UE. In dettaglio, estende il perimetro di rendicontazione delle società incluse nell’obbligo di rendicontazione, stabilisce nuovi principi di rendicontazione – gli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), amplia il contenuto dell’informativa di sostenibilità e rende obbligatorio il processo di *assurance* di tale informativa¹⁵.

¹⁴ Il tema verrà approfondito nel capitolo 2, paragrafo 2.6.

¹⁵ Il tema verrà trattato nel capitolo 2, paragrafo 2.5.

Infine, in ambito di *governance*, la Proposta di Direttiva relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità (*Corporate Sustainability Due Diligence – CSDD*) richiederà alle imprese, tipicamente di grandi dimensioni che rientrano nel campo di applicazione, la *due diligence* sui rischi potenziali ed effettivi sul tema dei diritti umani e dell'ambiente riguardo alle proprie operazioni, le operazioni delle proprie controllate, e le operazioni all'interno della propria catena del valore svolte da soggetti con cui l'azienda ha una relazione commerciale stabile¹⁶.

A questo riguardo, è richiesto alle imprese di modificare gli schemi tradizionali in favore di una visione che ingloba la sostenibilità aziendale come nuovo paradigma della cultura d'impresa. In concreto, questa evoluzione culturale traghetta la pianificazione strategica, la gestione operativa, l'organizzazione e la rendicontazione aziendale verso l'adozione di un approccio sistemico e di un approccio relazionale, che sono tra di loro complementari. Da un lato, l'ottica sistemica permette di osservare la realtà aziendale come un complesso di parti connesse e dinamiche che formano un tutto, dall'altro lato la prospettiva relazionale valorizza le relazioni con gli *stakeholder* che si generano e si alimentano in ottica di creazione del valore. Ciò rappresenta un nodo cruciale per contribuire allo sviluppo sostenibile e assume una valenza di fondamentale rilevanza anche alla luce della recente pandemia di Covid-19, che ha dimostrato l'importanza di rafforzare l'identità aziendale in ottica sostenibile e collaborativa.

Le considerazioni precedentemente argomentate in merito alla crescente consapevolezza sulla natura mutevole dei rischi che impattano sull'attività di impresa, nonché il recente cambiamento del panorama normativo in merito alla sostenibilità aziendale stimolano gli obiettivi che si intendono perseguire in questo volume e vengono descritti nella sezione successiva illustrandone la connessa impostazione metodologica.

Obiettivi di ricerca e orientamento metodologico

Il presente volume si propone di delineare l'evoluzione concettuale della sostenibilità aziendale e di analizzare i modelli di gestione e il processo di rendicontazione dell'informativa di sostenibilità, individuando i cambiamenti concreti che ci si attende dalle imprese e dal loro operato.

Per raggiungere questi obiettivi, in primo luogo, si esamina la letteratura economico-aziendale nazionale ed internazionale identificando l'evoluzione concettuale che ha portato a ridefinire il paradigma culturale della sostenibilità.

¹⁶ Il tema verrà analizzato nel capitolo 2, paragrafo 2.7

In secondo luogo, si analizzano undici casi di aziende che hanno implementato la sostenibilità nel governo d'impresa, osservando la loro esperienza maturata a livello strategico, gestionale ed organizzativo in tale ambito. In dettaglio, la ricerca sviluppa un'analisi qualitativa con la predisposizione di interviste semi-strutturate rivolte ai *sustainability manager* di società quotate italiane che hanno intrapreso da tempo la transizione verso un'economia sostenibile. Le informazioni raccolte durante le interviste sono state integrate con l'analisi dei *sustainability report* e dei documenti societari. L'analisi qualitativa delle informazioni raccolte permette di formulare un *framework* concettuale che, pur nella sua astrattezza, è applicabile da altre realtà aziendali e può essere un'utile linea guida a coloro che hanno intrapreso da poco il percorso della sostenibilità aziendale.

La scelta di trattare la sostenibilità aziendale nella sua visione d'insieme, anziché focalizzarsi solo su tematiche specifiche, quali ad esempio quelle ambientali o sociali, non è casuale. Questa decisione è stata guidata dall'interdisciplinarietà e dalla complessità di un tema che intreccia le discipline economiche, sociali, naturali. Queste discipline devono fornire un contributo analitico che ibridi competenze e know-how con l'adozione di una visione sistemica di tutte le problematiche, delle loro connessioni e delle loro conseguenze, sia in termini economici, sia sociali, sia biofisici.

È necessario che la sostenibilità aziendale sia declinata in modo trasversale a tutte le funzioni aziendali e i processi operativi per cogliere le relazioni che si instaurano tra questi, nonché le implicazioni di ciascun profilo, senza dimenticare l'uniformità di manifestazione e la sistematicità di approccio.

Il presente volume contribuisce ad una maggiore comprensione del ruolo che il settore privato, e in particolare le imprese, possono svolgere nell'attuare concreti percorsi di sviluppo sostenibile. Infine, si rafforza la consapevolezza su *come* considerare la sostenibilità nei processi decisionali aziendali, legandola strettamente al modello di business con pratiche di gestione, meccanismi organizzativi e processi di rendicontazione integrati.

Struttura del lavoro

Il presente volume è articolato come segue. Il primo capitolo inquadra il sistema-azienda nella dottrina economico-aziendale, descrive il ruolo delle imprese come attori all'interno della società ed in relazione con gli *stakeholder*, e illustra la responsabilità d'impresa in termini di equilibrio tra scopo e profitto per la creazione di valore. Le imprese sono chiamate a rispondere alle sfide

globali con una ridefinizione dei modelli di *governance* considerando che etica e business non sono in contrasto tra loro, bensì, in equilibrio.

Il secondo capitolo si focalizza sulla genesi della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile e analizza gli elementi costitutivi che hanno guidato l'evoluzione storica della sostenibilità a livello normativo e regolamentare. In particolare, si traccia il percorso evolutivo che ha condotto le organizzazioni internazionali alla definizione del quadro concettuale degli SDGs considerando il trinomio della crescita economica, della coesione sociale e della tutela ambientale. Successivamente, si descrivono le iniziative regolamentari che caratterizzano l'ordinamento sovranazionale dell'Unione europea, analizzando il composito contesto giuridico in ambito di *corporate reporting* e descrivendo le recenti novità normative alla luce della nuova Direttiva (UE) 2022/2464 del 14 dicembre 2022 sulla rendicontazione societaria di sostenibilità (*Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD*).

Nel terzo capitolo si analizzano i profili di gestione e di organizzazione della sostenibilità aziendale. A tal fine, si identificano dapprima le criticità che sono emerse nei precedenti studi accademici in merito alla gestione e all'organizzazione del *business* in chiave sostenibile. Questi fattori limitanti, rappresentati dai *trade-off* della sostenibilità aziendale, contrastano il perseguimento dello sviluppo sostenibile e ne limitano la sua applicazione. Pertanto, si forniscono alcune soluzioni gestionali identificabili nelle pratiche di coinvolgimento degli *stakeholder* che mirano a rafforzare le relazioni e costruire rapporti di collaborazione, e nei modelli di produzione e di consumo responsabile rappresentati dall'economia circolare.

Nel quarto capitolo si analizza la rendicontazione delle pratiche di sostenibilità aziendale contestualizzandola alla luce delle recenti novità da parte degli *standard setter* internazionali della rendicontazione¹⁷, che mirano ad una armonizzazione della rendicontazione di sostenibilità. In dettaglio, si discute l'analisi della materialità, il processo di rendicontazione e, successivamente, si illustrano i *Key Performance Indicators* (KPIs) e i *Key Risks Indicators* (KRIs) da rilevare e rendicontare per monitorare i progressi in materia di so-

¹⁷ In dettaglio, l'analisi delle recenti novità in tema di standard di rendicontazione include i GRI Standard aggiornati nel 2021 ed entrati in vigore nel 2023, il primo set di *EU Sustainability Reporting Standards* (ESRS) trasmessi dall'*European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG) a novembre 2022 alla Commissione europea come parere. La Commissione europea utilizzerà il parere dell'EFRAG per adottare gli ESRS come atti delegati entro giugno 2023. In primavera 2023 è attesa la pubblicazione del secondo set di ESRS, quelle settoriali. Infine, i due *IFRS Sustainability Disclosure Standards* (*Exposure Draft*), pubblicati dall'*International Sustainability Standards Board* (ISSB) a marzo 2022 sui requisiti generali per la divulgazione di informazioni finanziarie relative alla sostenibilità e informazioni relative al clima.

stenibilità aziendale, legati ad una concreta e trasparente implementazione della sostenibilità nel governo d'impresa. Si conclude il capitolo con un'analisi in merito alla divergenza dei *rating* ESG.

Il quinto capitolo analizza i meccanismi di governo, la struttura organizzativa e la gestione operativa della sostenibilità aziendale implementati con un'ottica sistemica-relazionale da parte di società quotate italiane che hanno maturato una considerevole esperienza nel percorso della sostenibilità aziendale. Grazie alle testimonianze aziendali raccolte con interviste ai *sustainability manager*, si fornisce un'importante panoramica in merito ai meccanismi di *governance*, alla struttura organizzativa e alla dinamica gestionale che delinea un'impostazione sistemica-relazionale della sostenibilità aziendale.

L'intento è quello di identificare *come* la sostenibilità aziendale possa declinarsi nel governo d'impresa in modo responsabile e trasparente, al fine di contribuire fattivamente al perseguimento dello sviluppo sostenibile.

1.

La configurazione del sistema-azienda e le relazioni con l'ambiente

1.1. Introduzione

Il presente capitolo analizza la funzione sociale ed etica dell'impresa teorizzata sia dai Maestri dell'economia aziendale sia da accademici internazionali. L'idea di fondo è che l'impresa possa essere considerata sostenibile nella misura in cui crea valore nel lungo termine *con e per* gli *stakeholder* coinvolti nell'attività d'impresa. Inoltre, i valori della sostenibilità dovrebbero permeare tutta la struttura aziendale, dalla *governance* alla strategia, dalle funzioni aziendali ai processi e meccanismi operativi.

A tal fine, l'analisi si concentra dapprima sulle produzioni scientifiche fornite dai Maestri dell'economia aziendale per delineare il sistema-azienda inserito nel più ampio sistema economico, di cui si analizzano le peculiarità del sistema *economico, sociale e aperto*. A seguire, l'analisi si focalizza sulle relazioni tra l'impresa e gli *stakeholder*, sul ruolo nel perseguire simultaneamente il profitto e lo scopo al fine di creare valore *con e per* gli *stakeholder*. Infine, si completa il capitolo discutendo la sfida etica sul necessario temperamento degli interessi convergenti in azienda, avvalendosi dei contributi di autori internazionali che hanno teorizzato la *stakeholder theory*.

Attraverso l'analisi della letteratura, il presente lavoro mette in evidenza che l'orientamento volto a soddisfare gli interessi degli *stakeholder* è connotato nella nozione stessa di 'azienda' sviluppata dalla letteratura economico-aziendale italiana. L'analisi dei concetti fondamentali enunciati dai Maestri della dottrina economico-aziendale legati al ruolo sociale dell'azienda hanno dunque una valenza contemporanea e, altresì, sono antecedenti rispetto agli approcci di responsabilità sociale d'impresa (RSI), nota anche come *Corporate Social Responsibility (CSR)*¹, nei confronti degli *stakeholder* e

¹ Per uniformità di linguaggio, da qui in avanti si utilizzerà l'acronimo CSR.

della società². Le proposte dei Maestri italiani sono infatti anticipatorie rispetto agli sviluppi stranieri ed, in particolare, nord-americani; emerge, dunque, un carattere pionieristico.

Una condotta che considera simultaneamente profitto e scopo e coinvolge gli *stakeholder* nell'ottica di creazione di valore economico, sociale, ambientale, intellettuale costituisce un fattore di successo nel medio-lungo termine. Come suggerisce Mio, "l'azienda sostenibile è in grado non solo di conseguire redditi tali da soddisfare le aspettative dei soci/azionisti e garantire la durabilità e lo sviluppo dell'istituto in condizioni di economicità ma anche di diffondere innovazione a vantaggio di tutta la società"³.

1.2. Il sistema-azienda nella dottrina economico-aziendale

L'azienda viene definita da Zappa come "una coordinazione economica in atto, istituita e retta per il soddisfacimento dei bisogni umani, una coordinazione di operazioni economiche, di cui l'uomo e la ricchezza sono elementi vitali"⁴. Dunque, la finalità che motiva la costituzione delle aziende corrisponde al soddisfacimento dei bisogni umani e del benessere degli individui⁵. L'azienda rappresenta l'oggetto di studio della dottrina economico-aziendale, che è stata definita "la scienza che studia le condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita delle aziende, e cioè la scienza dell'amministrazione economica"⁶. L'economia aziendale studia quindi l'azienda, i suoi processi di funzionamento e la sua capacità di soddisfare i bisogni in condizioni di economicità⁷.

² ORLANDINI P., AMELIO S. (2020). *Dalla responsabilità sociale al bilancio integrato*, Giappichelli, Torino.

³ MIO C. (2021). *L'azienda sostenibile*, Laterza, Roma-Bari.

⁴ ZAPPA G. (1927). *Tendenze nuove degli studi di Ragioneria*, S.A. Istituto Editoriale Scientifico, Milano, p. 40.

⁵ Più in specifico: "la ragion d'essere dell'azienda, il suo motivo come istituto economico destinato a perdurare sta dunque nel soddisfacimento dei bisogni umani"; ZAPPA G., AZZINI L., CUDINI G. (1955). *Ragioneria generale*, Giuffrè, Milano, p. 2.

⁶ ZAPPA G. (1927). *Tendenze nuove degli studi di Ragioneria, Discorso inaugurale dell'anno accademico 1926-1927 tenuto presso il Regio Istituto di Scienze Economiche Commerciali di Venezia*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, p. 30.

⁷ Zappa sostiene che "lo studio dell'azienda è l'analisi scientifica di una particolare realtà economica in tutti i suoi aspetti ed in tutte le interconnessioni con i sistemi più ampi e più piccoli in cui opera: l'importanza dell'economia aziendale non sta quindi nell'ampiezza del suo oggetto, ma nel tentativo di analizzare una realtà complessa che non è riducibile ad un generico soggetto del sistema economico"; ZAPPA G. (1937). *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano.

I Maestri dell'economia aziendale descrivono l'azienda come un sistema economico, sociale, aperto e dinamico⁸. Analizziamo dapprima la nozione di 'sistema', per declinare successivamente gli aggettivi 'economico', 'sociale' e 'aperto'.

Ferrero definisce il *sistema* "un coordinato insieme di elementi caratterizzati da relazioni di interdipendenza: l'elemento umano fornisce un'attività sotto forma di lavoro e l'elemento materiale si estrinseca nel capitale, sia esso monetario o già tradotto in mezzi di produzione"⁹. Similmente, Zappa lo definisce "il complesso ordinato di fenomeni o i principi o di concetti, nel quale le parti sono unite da rapporti di interdipendenza"¹⁰. Secondo Bertini, "il carattere sistemico dell'azienda dipende dalla stessa natura delle operazioni di gestione che risultano intimamente legate tra loro da un rapporto del tipo 'causa ad effetto'. Nel loro insieme tutte le manifestazioni del mondo aziendale costituiscono un corpo unico di fenomeni retti da leggi identiche e orientati verso fini comuni. Si delinea pertanto una struttura di ordine superiore alla quale è possibile dare il nome di sistema"¹¹.

Il sistema-azienda viene definito *economico* perché è costituito da un insieme di forze operanti che svolgono un processo di produzione, o di consumo, o di produzione e consumo insieme, secondo gli obiettivi imposti da un determinato soggetto¹². Inoltre, "l'idea del soggetto economico come dominatore va interpretato subordinatamente a tutte le circostanze economiche ed extraeconomiche che possono costituire un limite alla sua attività dominatrice"¹³.

⁸ Per approfondimenti sull'evoluzione del concetto di azienda, si vedano, tra gli altri: AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V. (1994). *Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna; AMADUZZI A. (1967). *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Unione tipografico-editrice torinese, Torino; FERRERO G. (1987). *Impresa e management*, Giuffrè, Milano; MASINI C. (1979). *Lavoro e risparmio. Economia d'azienda*, Seconda edizione, Utet, Torino; ONIDA P. (1971). *Economia d'azienda*, Utet, Torino; ZAPPA G. (1927). *Tendenze nuove degli studi di Ragioneria, Discorso inaugurale dell'anno accademico 1926-1927 tenuto presso il Regio Istituto di Scienze Economiche Commerciali di Venezia*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano.

⁹ FERRERO G. (1987). *Impresa e management*, Giuffrè, Milano; p. 6.

¹⁰ ZAPPA G. (1959). *La nozione di sistema: le sue vaste applicazioni; i diversi sistemi dei valori nell'economia di ogni azienda*, in *Il Risparmio*, 11, p. 1681.

¹¹ BERTINI U. (1990). *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, p. 29.

¹² Amaduzzi A. sostiene che "L'attività aziendale produttrice o erogatrice è rivolta direttamente a quella persona o a tutte quelle persone che partecipano, dopo la distribuzione del compenso, agli altri fattori di produzione, alla divisione del lucro, se l'azienda è un'impresa, o al processo erogativo, se l'azienda ha il fine ultimo del consumo"; AMADUZZI A. (1978). *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Unione tipografico-editrice torinese, Torino.

¹³ AMADUZZI A. (1978). *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Unione tipografico-editrice torinese, Torino.

Infatti, come argomenta Onida, “l’economicità deve essere giudicata, non già angustamente in funzione solo della misura del profitto, magari temporaneo, dei portatori di una parte dei capitali impiegati nell’impresa, bensì in relazione alla durevole esistenza ed al conveniente sviluppo della medesima, come fonte di lavoro e di ricchezza per la società, e rappresentando in questa luce gli interconnessi problemi di produzione e di distribuzione”¹⁴.

A questa visione si ricollega Ferrero, il quale sostiene che “il principio economico che condiziona l’esistenza e l’operatività dell’azienda trova la sua generale espressione nella dinamica relazione di equilibrio tra il fabbisogno di fattori dei quali l’azienda stessa necessita, secondo svariati e mutevoli vincoli qualitativo-quantitativi, per poter operare, nei diversi e complementari momenti del definito processo di produzione, conformemente al proprio oggetto e condizionatamente alle variabili circostanze interne ed esterne di svolgimento, da un lato, e la capacità di copertura del fabbisogno medesimo, tenuto conto dei mezzi economici su cui l’azienda può contare [...] e della remunerazione che a tali fattori variamente compete secondo criteri di congruità, dipendenti dalle mutevoli circostanze che condizionano la tempestività e conveniente disponibilità dei fattori stessi, dall’altro”¹⁵.

A riguardo, il lavoro umano, come fattore produttivo, non può essere trattato su un piano puramente economico ma presenta aspetti extraeconomici. Si parla dunque di remunerazione congrua e congruo trattamento, in quanto la realtà del mondo economico-sociale in cui vivono le aziende è permeata di socialità¹⁶.

Da qui, accanto al carattere economico, si accosta il ruolo *sociale* del sistema-azienda¹⁷, riconoscendone così il contributo positivo allo sviluppo delle società¹⁸. Rossi descrive le aziende come “enti sociali viventi in mezzo alla società, e con essa organizzati con mezzi, forze attitudini e fini diversi, diffe-

¹⁴ ONIDA P. (1987). *Economia d’azienda*, Utet, Torino, p. 104.

¹⁵ FERRERO G. (1968). *Istituzioni di Economia d’Azienda*, Giuffrè, Milano.

¹⁶ FERRERO G. (1987). *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, p. 16.

¹⁷ Già Cerboni nel 1886 sostiene che “l’azienda è un organismo del mondo economico-sociale”; CERBONI G. (1894). *La ragioneria e le sue relazioni con le discipline amministrative e sociali*, Dante Alighieri, Roma.

¹⁸ In dettaglio “tale funzione socialmente utile è riconducibile allo stesso ruolo svolto dall’azienda sul mercato, e pertanto deve essere rapportato alla posizione che essa occupa nel contesto generale per cui il fenomeno della crescita economica rappresenta un’evoluzione del sistema del quale l’azienda è parte, non soltanto sul piano economico ma anche sotto il profilo sociale”; BERTINI U. (1976). *Il sistema d’azienda. Schema di Analisi*, Servizio Editoriale Universitario di Pisa, Pisa, p. 23.

renti in quanto allo scopo nell'estensione e nella durata, hanno carattere comune a tutti: hanno cioè vita economica giuridica sociale propria", aggiungendo che "tutti insieme armonizzano il bene comune sociale mentre cercano il bene proprio".

Infine, il sistema-azienda si qualifica con un orientamento *aperto* alla realizzazione delle sue potenzialità e *responsabile* nei confronti degli interlocutori che, direttamente e indirettamente, sono coinvolti nelle dinamiche aziendali. Coda sostiene infatti che "mentre è tipico delle imprese mediocri privilegiare le attese di alcuni interlocutori (solitamente gli azionisti o i gruppi di controllo) preoccupandosi di soddisfare quelle degli altri al livello minimo indispensabile per ottenerne la collaborazione, le imprese eccellenti puntano a sviluppare una superiore capacità di soddisfare le attese degli interlocutori tutti, in vista di ottenere il massimo di consenso e di collaborazione e di alimentare, per tal via, una superiore capacità di competere sul mercato".

Dunque, la cooperazione tra gli individui assume rilievo primario per finalizzare la gestione aziendale secondo un criterio di economicità. Ciò significa che la gestione di un'azienda deve essere perseguita analizzando il rapporto che essa instaura con l'ambiente che lo circonda, perché se l'economicità nella gestione d'azienda è assente, si ostacola la duratura funzionalità aziendale nel tempo, e l'azienda diventa "antisociale e danneggia il bene comune". Dunque, l'attività aziendale deve svolgersi considerando una vasta somma di responsabilità, non solo verso i suoi dipendenti, ma anche verso la collettività nella quale si inserisce.

L'azienda è un sistema economico-sociale aperto perché, nello svolgere la propria attività, è inserita nell'ambiente con cui intrattiene relazioni di interdipendenza¹⁹. Secondo Bertini, anche se ogni azienda ha specifiche peculiarità, si possono individuare relazioni con il sistema sociale da cui dipende la durabilità della vita dell'azienda. Le relazioni che l'azienda instaura con l'ambiente circostante in cui si inserisce e di cui fa parte sono inoltre vitali per perseguire l'economicità della gestione aziendale e la durabilità.

Per Bertini, il sistema-azienda cerca di operare, in modo continuativo ed equilibrato, in un sistema più ampio, del quale fa parte, e che corrisponde

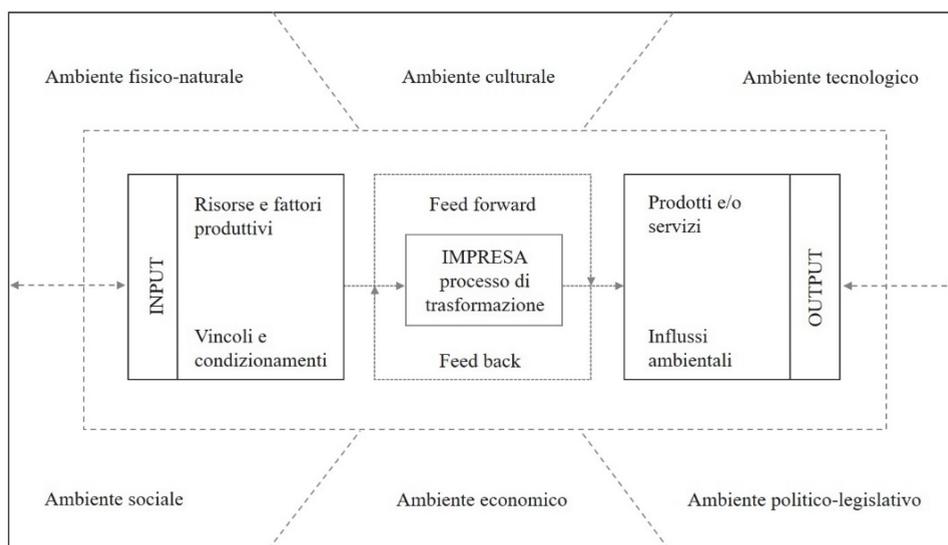
¹⁹ A riguardo "l'impresa può permettersi, o, meglio, deve concedersi, di recepire e rispondere solo ad alcuni dei condizionamenti ambientali, essa si presenta come *sistema selettivamente aperto*, cioè aperto in senso relativo. Le imprese, inoltre, possono a loro volta influire sull'ambiente, attraverso gli output dalle stesse scaturenti, quali i prodotti, ma anche altri output, come «know-how», modelli di comportamento, ecc. L'ambiente e le imprese, in sostanza, creano delle *relazioni di interdipendenza*, portatrici di sollecitazioni reciproche"; CULASSO F. (2000). *Sistema-impresa e gestione per processi*, Giappichelli, Torino, p. 4. Si veda anche BRUSA L. (1986). *Strutture organizzative d'impresa*, Giuffrè, Milano.

all'*ambiente generale*²⁰. Quest'ultimo concetto viene definito da Ferrero come "il contesto di condizioni e circostanze in cui si vive"²¹ e da Airoidi come "l'insieme delle condizioni e dei fenomeni esterni allo stesso e che ne influenzano significativamente la struttura e la dinamica. Non tutte le condizioni e non tutti i fenomeni esterni all'istituto sono elementi del suo ambiente; l'ambiente è circoscritto alle condizioni che vincolano, che stimolano e che influenzano, con intensità apprezzabile le scelte dell'istituto"²². Infatti, l'azienda è parte complementare di un ambiente in cui essa si sviluppa.

È necessario, dunque, analizzare le articolazioni del sistema delle relazioni aziende-ambiente in sottosistemi ed applicare un continuo apprendimento a seguito di condizioni mutevoli e cambiamenti strutturali o congiunturali. In questo modo, si raggiunge l'obiettivo di preservare la durabilità dell'azienda nel tempo.

La rappresentazione della relazione impresa-ambiente è riportata nella Figura 1.1.

Figura 1.1. – *La relazione impresa-ambiente*



Fonte: FERRERO (1987), *Impresa e Management*.

²⁰ BERTINI U. (1990). *Il sistema d'azienda: schema di analisi*, Giappichelli, Torino.

²¹ FERRERO G. (1987). *Impresa e management*, Giuffrè, Milano.

²² AIROLDI G. (2005). *La struttura dell'azienda, l'ambiente economico, il sistema competitivo*, in *Corso di Economia Aziendale*, a cura di AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., il Mulino, Bologna, p. 308.

L'impresa si relaziona sistematicamente con l'ambiente generale, il cui quadro di riferimento è formato dal sottoinsieme fisico-naturale, culturale, tecnologico, sociale, economico, politico-legislativo. Ciascun sottoinsieme dell'ambiente generale crea vincoli e opportunità che influiscono sulle condizioni di esistenza e sulle manifestazioni di vita dell'impresa stessa. Ciò significa che i vincoli e le opportunità esterni condizionano le variabili di equilibrio economico-finanziario²³ e, a sua volta, il sistema-azienda, mediante la sua attività e le sue scelte, influisce sull'ambiente in cui è inserito. Questi vincoli e condizionamenti, peraltro, influenzano positivamente e negativamente le modalità di fruizione delle risorse non direttamente impiegate nel processo produttivo. Inoltre, l'impresa si relaziona in modo diretto con gli ambienti specifici come quelli, ad esempio, dei mercati di approvvigionamento e dei mercati di sbocco.

Nell'esercizio di un'attività d'impresa si acquisiscono pertanto i fattori produttivi nei mercati specifici di approvvigionamento e si attua il processo di trasformazione dei beni e/o servizi che saranno distribuiti, in un secondo momento, nei connessi mercati di sbocco.

Richiamando i principi essenziali dell'economia aziendale, l'impresa attinge i fattori produttivi (materie prime, impianti di produzione, lavoro, servizi, capitale, ecc.), chiamati *input*, dall'ambiente specifico dei mercati di approvvigionamento, ed è influenzato da vincoli e condizionamenti (norme di legge, vincoli culturali, vincoli sociali, ecc.) che caratterizzano l'ambiente generale. Successivamente, l'impresa trasforma gli *input* in *output*, attivando meccanismi di *feed-back* e *feed-forward* che le consentono di maturare un'attitudine a garantire l'economicità della gestione nel tempo.

I meccanismi di *feed-back* si concretizzano nella programmazione dell'attività d'impresa, nell'esecuzione dei programmi di gestione e nella valutazione e monitoraggio delle *performance*, attraverso il confronto tra quanto preventivato e quanto effettivamente conseguito a consuntivo. I meccanismi *feed-forward* hanno invece una funzione anticipatoria perché effettuano un confronto tra obiettivi e risultati prevedibili in assenza di interventi correttivi, cercando di individuare con anticipo i possibili scenari evolutivi e di porvi pertanto rimedio con tempestività. Infine, l'impresa trasmette da un lato beni e/o servizi all'ambiente specifico costituito dai mercati di sbocco; dall'altro veicola influenze e condizionamenti tecnologici, culturali, sociologici, economici ai vari sottoinsiemi dell'ambiente generale. In questo contesto, l'impresa crea e distrugge valore.

²³ CAMPEDELLI B. (1999). *Analisi aziendale. Strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, Giappichelli, Torino.

In generale, la relazione impresa-ambiente impone la necessità di individuare adeguatamente i rischi e le opportunità, di valutarli e gestirli in ottica di mitigazione, in corrispondenza con gli obiettivi fissati dagli organi di governo dell'impresa. Il rischio è “una condizione esistenziale ineliminabile di ogni azienda e può essere definito come il potenziale verificarsi di eventi che siano in contrasto con gli obiettivi che l'azienda si prefigge di realizzare”²⁴. Si tratta di un fenomeno di natura sistemica, intrinseco al concetto di azienda, che assume carattere dinamico influenzando le condizioni di equilibrio economico, patrimoniale e finanziario²⁵.

In ragione di ciò, la gestione del rischio, intesa come l'insieme delle analisi condotte, delle decisioni assunte e delle azioni intraprese per fronteggiare i rischi che emergono nello svolgimento dell'attività economica, assume rilevanza cruciale ai fini della salvaguardia del valore aziendale²⁶. In dettaglio, la gestione del rischio si prefigge di identificare e valutare i rischi cui l'azienda è esposta, al fine di decidere la migliore strategia di trattamento degli stessi sulla base di adeguate valutazioni, e comprendere un insieme di azioni intraprese nel tentativo di modificare il livello di rischio proveniente dalle principali aree di business²⁷. Ciò risulta necessario soprattutto considerando l'economia moderna, che si inserisce in una società avanzata, i cui rischi si riferiscono principalmente agli effetti aggregati della relazione impresa-ambiente e non semplicemente agli esiti di una singola decisione.

²⁴ POTITO L. (a cura di) (2017). *Economia aziendale*, Giappichelli, Torino, p. 31; ZAGARIA C. (2017). *L'Enterprise Risk Management: Gestione integrata del rischio, profili di comunicazione ed evidenze empiriche*, Giappichelli, Torino, p. 1.

²⁵ ZAGARIA C. (2017). *L'Enterprise Risk Management. Gestione integrata del rischio, profili di comunicazione ed evidenze empiriche*, Giappichelli, Torino, p. 1.

Inoltre, Zappa osserva che: “Il rischio è l'elemento che forse caratterizza meglio l'azienda, al punto che, in assenza di rischio, l'attività aziendale non è neppure concepibile”. ZAPPA G. (1957). *Le produzioni nell'Economia delle Imprese*, Vol. II e Vol. III, Giuffrè, Milano, p. 226. Similmente, Dezzani considera il rischio come “ineliminabile proiezione nel futuro di ogni sistema aziendale, qualunque sia l'oggetto che ne qualifica la funzione strumentale”; DEZZANI F. (1971). *Rischi e politiche d'impresa*, Giuffrè, Milano, p. 33. Infine, Sassi ha evidenziato la sistematicità dei rischi aziendali come “un'assidua coordinazione che è atta a costituirli in sistema economico, al pari del complesso delle funzioni da cui essi sono espressi” altresì specificando che “la stretta connotazione simultanea e successiva dei rischi d'azienda (...) manifesta, in particolare, l'impossibilità di autonome presunzioni di quei fenomeni”. SASSI S. (1940). *Il sistema dei rischi di impresa*, Vallardi, Milano, p. 103.

²⁶ ANDREI P. (2022). *L'azienda e l'economia aziendale*, in Andrei P. (a cura di), *Introduzione all'economia d'azienda*, Giappichelli, Torino.

²⁷ ZAGARIA C. (2017). *L'Enterprise Risk Management. Gestione integrata del rischio, profili di comunicazione ed evidenze empiriche*, Giappichelli, Torino, p. 2.

Il quadro odierno in cui le aziende operano è radicalmente diverso dal passato poiché caratterizzato da un'economia interconnessa, globalizzata e caratterizzata da dinamiche congiunturali che influenzano fortemente l'operato aziendale. Tuttavia, a prescindere dalle mutate e mutevoli condizioni in cui l'azienda opera, "i principi dell'economia d'azienda hanno tuttora validità generale anche se è mutata la situazione geopolitica e quindi, da sistemi economici nazionali, pur aperti agli scambi con il resto del mondo, si è passati a condizioni di economia globale, con mutamenti alquanto significativi nella comparazione e nella competizione economia"²⁸.

L'impresa odierna – che dimostra di riconoscere l'interdipendenza reciproca tra sistema-azienda e di individuare scelte imprenditoriali in condizioni di incertezza – è chiamata a delineare un percorso concreto verso uno sviluppo sostenibile²⁹ che spinga verso l'innovazione e colga le opportunità originate da possibili discontinuità.

Per costruire sapientemente l'archetipo che includa il raggiungimento di un equilibrio economico-finanziario e la salvaguardia dell'equilibrio dell'ecosistema in cui l'impresa è inserita³⁰, è necessario analizzare le relazioni tra impresa e *stakeholder*, che costituiscono la base e la premessa per attuare in concreto un coinvolgimento degli *stakeholder* capace di creare – insieme – valore economico, sociale, ambientale, intellettuale, culturale.

1.3. Le relazioni tra l'impresa e gli *stakeholder*

L'attività di impresa è un insieme di relazioni tra diversi *stakeholder*³¹ perché riguarda il modo in cui i manager, i dipendenti, i clienti, i fornitori, i fi-

²⁸ GUATRI L. (a cura di) (2015). *Economia aziendale. Com'era e com'è*, Egea, Milano.

²⁹ BALLUCHI F., FURLOTTI K., PULEJO L., KOCOLLARI U., RUSCONI G., TARQUINIO L., ... PUGLISI A. (2017). *La responsabilità sociale delle imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile: Profili di governance e di accountability*, Giappichelli, Torino.

³⁰ Per approfondimenti sull'esigenza di tendere al raggiungimento dell'equilibrio economico-finanziario e alla salvaguardia dell'equilibrio dell'ecosistema in cui l'azienda è inserita, grazie ai quali si consegue un'efficacia soddisfazione dei bisogni si veda, tra gli altri: CATTURI G., *Intervento di*, in RICCABONI A. (a cura di) (1995). *Etica e obiettivi d'impresa*, Cedam, Padova, p. 8; RUSCONI G. (2013). *Il bilancio sociale delle imprese. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Ediesse, Roma; RUSCONI G. (1997). *Etica e impresa. Un'analisi economico aziendale*, Clueb, Bologna.

³¹ Uno *stakeholder* è qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dalla realizzazione dello scopo di un'impresa. FREEMAN R.E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston, p. vi.

nanziatori (azionisti, obbligazionisti, banche e altri intermediari finanziari) e altri attori si relazionano tra loro, creano e/o distruggono valore. In questa affermazione, si richiama la teoria degli *stakeholder*, fondata sulla creazione di valore *con e per* gli *stakeholder*. Freeman intende l'attività d'impresa "come un insieme di relazioni – che non sono riducibili a transazioni – tra diversi *stakeholder* che hanno interesse ad interagire con l'impresa"³². I manager o gli imprenditori dovrebbero considerare l'attività di impresa "come centrata attorno all'umanità, prendendosi cura degli *stakeholder*, che sono *persone con nomi, volti e figli*"³³.

Nel business, tuttavia, è credenza comune e diffusa associare il termine 'relazione' a 'transazione'. Tuttavia, le relazioni tra impresa e *stakeholder* non sono mere transazioni economiche, perché gli interessi degli *stakeholder* non sono a sé stanti, bensì interconnessi gli uni agli altri. Esiste, dunque, un'interdipendenza reciproca. Inoltre, le mere transazioni economiche, ad esempio tra impresa e fornitori oppure tra impresa e clienti, portano più conoscenza e innovazione, e quindi più scambi economici; si crea, quindi, valore. Mentre si crea valore, allo stesso tempo, lo si può anche distruggere, se si favorisce sistematicamente un gruppo di *stakeholder* a discapito di un altro³⁴.

L'attività di impresa, pertanto, crea e/o distrugge valore, ed è relazionale perché può influenzare ed essere influenzata da tutti gli *stakeholder* che si relazionano con essa. I manager e i dirigenti hanno dunque il compito di gestire l'attività di impresa in ottica di continuità aziendale nel medio-lungo termine, valutando gli interessi interconnessi di azionisti, banche e altri finanziatori, clienti, fornitori, dipendenti e dell'intera comunità.

Gli azionisti/soci sono coloro che possiedono azioni/quote della società, quindi, in prima battuta, è logico pensare che abbiano un interesse economico-finanziario. Tuttavia, è altresì importante prendere in considerazione le loro preferenze in termini di investimento ed i loro valori morali; pertanto, interessi e valori possono essere molteplici, e divergenti tra loro. Alcuni azionisti sono speculatori ed orientati al conseguimento del profitto di breve periodo, altri

³² FREEMAN R.E., HARRISON J.S., WICKS A.C., PARMAR B.L., DE COLLE S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*, Cambridge University Press.

³³ FREEMAN R.E. (2017). *Five Challenges to Stakeholder Theory: A Report on Research in Progress*, in: "Stakeholder Management (Business and Society 360)", Vol. 1, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 1-20.

³⁴ FREEMAN R.E. (2017). *Five Challenges to Stakeholder Theory: A Report on Research in Progress*. In: *Stakeholder Management (Business and Society 360)*, Vol. 1, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 1-20.

hanno un orientamento di investimento a medio-lungo termine con un'ottica previdenziale. Alcuni azionisti sono 'asociali' perché non interessati alle modalità con cui le società in cui investono guadagnano profitti (magari, violando la legge, sfruttando i dipendenti o danneggiando l'ambiente). Questa è la categoria di azionisti miopi e opportunisti che spinge i manager al conseguimento del profitto ad ogni costo, senza riguardo ai possibili danni arrecati ad altre persone, alla società e all'ambiente circostante. Altri azionisti, invece, sono 'prosociali' perché disposti a sacrificare parte dei ritorni sugli investimenti per garantire che le società in cui investono contribuiscano allo sviluppo della comunità e non deteriorino l'ambiente in cui operano; questo gruppo di azionisti non è indifferente all'etica o 'agli altri'. Quindi, per gli azionisti, non esiste un singolo interesse – quello economico-finanziario – ma è necessario prendere in considerazione un ventaglio di interessi e di valori; lo stesso vale anche per gli altri *stakeholder*.

I dipendenti si attendono di ricevere una congrua remunerazione, ma anche sicurezza e adeguata formazione. Dato il loro ruolo fondamentale in qualità di collaboratori preziosi per il buon funzionamento dell'attività di impresa, i collaboratori che vengono stimolati si sentono appagati e producono buoni risultati, per l'impresa e per gli altri *stakeholder*. Diventano quindi collaboratori fedeli che credono nel futuro dell'attività d'impresa oppure, a volte, anche finanziatori stessi della società, con il possesso di piani di partecipazione azionaria.

I clienti e i fornitori scambiano materie prime, prodotti finiti e/o servizi con l'impresa e ricevono, in cambio, i benefici dei prodotti e i servizi. Anche in questo caso, non dobbiamo fermarci ad analizzare solo ed esclusivamente le transazioni economiche. Ad esempio, nei confronti dei propri fornitori, le imprese non si limitano esclusivamente ad acquistare materie prime, ma dovrebbero anche essere trasparenti e moralmente corrette riguardo il loro operato. A loro volta, alcuni fornitori competeranno solo ed esclusivamente sul prezzo; altri, invece, mireranno ad instaurare un rapporto duraturo basato sul rispetto reciproco fissando, ad esempio, tempi di consegna che facilitano l'attività d'impresa. Ancora, se le imprese promettono determinati standard qualitativi sui loro prodotti e/o servizi ai propri clienti e se tale livello garantito non fosse rispettato, l'impresa potrebbe voler assumersi la responsabilità di rettificare quanto precedentemente dichiarato. Inoltre, le catene di approvvigionamento hanno considerevoli impatti ambientali, che possono essere mitigati con adeguate tecnologie innovative.

Infine, anche la comunità non dovrebbe essere esposta a rischi irragionevoli quali inquinamento e rifiuti tossici da parte dell'impresa, in quanto questi rischi hanno un impatto considerevole sulla comunità. Le imprese dovrebbero

essere ‘buoni cittadini’, viceversa la/le comunità in cui l’impresa opera beneficerà/anno del suo contributo sociale.

Questi semplici esempi dimostrano che l’attività d’impresa è circondata da una variegata sfaccettatura di interessi e valori economico-finanziari, sociali, ambientali³⁵. L’impresa intrattiene relazioni con gli *stakeholder*, che sono esseri umani, e in quanto tali hanno esigenze e desideri complessi: possono essere egoisti e/o compassionevoli, competitivi e/o cooperativi. Gli interessi personali rappresentano solo una parte del tutto: gli individui agiscono perché spinti anche da altri valori, che rappresentano il perché delle loro decisioni ed azioni³⁶. Ad esempio, la passione di creare un’innovazione tecnologica o di condividere un progetto con i colleghi, o ancora, il desiderio di lavorare in un *team* affiatato possono rappresentare alcune, altrettante lodevoli, motivazioni che contribuiscono alla realizzazione completa di un individuo. L’incentivo economico-finanziario ad ottenere una congrua remunerazione non è da negare, ma da considerare in congiunzione ad altre motivazioni valoriali che completano un individuo in relazione con la società.

È necessario dunque cercare di contemplare e riconoscere diversi interessi che non comprendono solo ed esclusivamente quelli economico-finanziari. Se ciò non avvenisse, si potrebbe plasmare una visione estremamente limitante e auto-distruttiva, capace di innescare meccanismi comportamentali puramente egoistici e legati a una visione avulsa dalla società in cui si è inseriti.

A riguardo, Onida suggerisce che “la ricchezza è al servizio dell’uomo e non già l’uomo al servizio della ricchezza. Aumentare la quantità di ricchezza mediante ordinamenti produttivi che implicino o favoriscano una non conveniente distribuzione di essa dal punto di vista sociale, o aumentare la ricchezza seguendo vie e procedimenti incompatibili con la dignità e l’elevazione morale dell’uomo, produttore e consumatore, significa, in concreto, risolvere male i problemi economici della collettività e lo stesso problema sociale della produzione”³⁷.

Seguendo questa logica, il valore generato dall’azienda può assumere molteplici sfaccettature in relazione ai soggetti che hanno aspettative diverse derivanti dallo svolgimento della sua attività, legate ad un valore che non può essere solo economico-finanziario, ma deve spaziare su più prospettive come

³⁵ VAN DER LINDEN B., FREEMAN R.E. (2017). *Profit and other values: Thick evaluation in decision making*. *Business Ethics Quarterly*, 27(3), pp. 353-379.

³⁶ FREEMAN R.E., AUSTER E.R. (2015). *Bridging the values gap: How authentic organizations bring values to life*, Berrett-Koehler Publishers.

³⁷ ONIDA P. (1954). *L’azienda. Primi principi di gestione e di organizzazione*, Giuffrè, Milano, p. 395.

misura della qualità, misura dei rischi relativi alla sicurezza, misura delle capacità di innovazione, ecc. Le imprese, quindi, sono chiamate a perseguire obiettivi economico-finanziari, sociali e ambientali, ponendo gli *stakeholder* al centro del processo decisionale che caratterizza l'attività d'impresa e attuando comportamenti responsabili³⁸.

Da qui si rafforza il concetto di responsabilità d'impresa che “consiste nell'usare la disposizione d'animo e le risorse per promuovere una causa più grande, proteggere le persone e i luoghi in cui essa opera e generare ulteriori risorse in modo tale da poter continuare a fare tutte queste cose il più a lungo possibile. Un'organizzazione può fare tutto ciò che vuole per costruire il suo business purché sia responsabile delle conseguenze del suo operato”³⁹. Non si nega che, a volte, alcuni *trade-off* siano necessari, ma l'intento è quello di stimolare i manager a trasformare questi *trade-off* in future sinergie, pensando ‘oltre’ in termini di innovatività e creatività, e ponendo al centro la creazione di valore⁴⁰.

A tal fine, risulta indispensabile contemplare la coesistenza tra profitto e scopo, inteso come la finalità con la quale si è deciso di intraprendere l'attività d'impresa, che generalmente coincide con il desiderio di perseguire una giusta causa, soddisfare bisogni economici e creare valore economico, sociale, ambientale⁴¹. Ciò viene trattato in dettaglio nel prossimo paragrafo.

1.4. La visione internazionale dell'equilibrio tra il profitto e lo scopo

Freeman ci suggerisce che “denaro e profitto sono importanti. Devono esistere affinché un'impresa possa vivere. Tuttavia, demonizzare i profitti, come hanno fatto molti manager, è un miope errore ideologico. Infatti, affermare che lo scopo di un'impresa sia quello di realizzare profitti per i proprietari è un errore simile, spesso ideologico. Abbiamo bisogno di produrre cellule del san-

³⁸ HARRISON J.S., FREEMAN R.E. (1999). *Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives*. *Academy of management Journal*, 42(5), pp. 479-485; FREEMAN R.E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.

³⁹ SINEK S. (2019). *The infinite game*, LLC Penguin.

⁴⁰ FREEMAN R.E. (2010). *Managing for stakeholders: Trade-offs or value creation*. *Journal of Business Ethics*, 96(1), pp. 7-9.

⁴¹ A riguardo Sinek suggerisce che “le aziende esistono per far progredire qualcosa – la tecnologia, la qualità della vita o ogni altra cosa abbia le potenzialità per facilitare o migliorare la nostra esistenza in qualunque modo, sotto qualsiasi aspetto o forma” SINEK S. (2019). *The infinite game*, LLC Penguin.

gue per vivere. Tuttavia, non ne consegue che lo scopo della nostra vita sia quello di produrre cellule del sangue per vivere”⁴². Pertanto, l’impresa necessita di profitto, di ricchezza, per continuare a operare e soddisfare i bisogni che emergono dai mercati in cui essa opera; tuttavia, ciò non significa che lo scopo dell’impresa sia quello di creare profitto. Il profitto deve essere considerato *un mezzo per il fine* di soddisfare i bisogni e di creare valore *con e per* gli *stakeholder*, e non *il fine in sé*.

L’ideologia del profitto come *il fine in sé* viene generalmente associata ai concetti di ‘interesse personale’ ed ‘egoismo’ enunciati da Adam Smith, definito padre del capitalismo – anche se lui non utilizzò mai quella parola⁴³ – e conosciuto per il suo più noto trattato di economia politica: ‘*La ricchezza delle Nazioni*’. Una delle sue più famose citazioni è la seguente: “Non è dalla benevolenza del macellaio, il birraio, o il fornaio, che ci aspetta la nostra cena, ma dal loro riguardo verso il proprio interesse. Ci rivolgiamo, non alla loro umanità, ma al loro amor proprio, e ciò di cui parliamo loro non sono le nostre necessità ma i loro vantaggi”⁴⁴. Smith infine aggiunge: “nessuno, ad eccezione di un mendicante, sceglierebbe di dipendere principalmente dalla benevolenza dei suoi concittadini”.

Trattando queste citazioni fuori contesto, si potrebbe essere indotti ad affermare che Smith abbia caratterizzato l’uomo ‘economico’ senza passioni, interessi e virtù, che agisce nei propri interessi personali e, con questo comportamento, crea crescita economica. Tuttavia, tali conclusioni ignorano alcune nozioni importanti enunciate da Smith in un altro trattato, ‘*La teoria dei sentimenti morali*’, costruita sulla morale umana in cui la nozione di interesse personale enfatizza la natura sociale degli esseri umani⁴⁵.

Secondo Smith, gli esseri umani sono motivati da tre insiemi di passioni, ciascuno con le proprie caratteristiche: le *passioni egoistiche*, il cui oggetto sono gli interessi, i piaceri e i dolori del sé; le *passioni sociali* come altruismo e compassione, che sono dirette ad altri; e le *passioni asociali* come l’odio e invidia, che sono reazioni negative verso altri. Secondo Smith, le transazioni

⁴² FREEMAN R.E. (2017). *The new story of business: Towards a more responsible capitalism*. Business and Society Review, 122(3), pp. 449-465.

⁴³ WERHANE P.H. (2000). *Business ethics and the origins of contemporary capitalism: Economics and ethics in the work of Adam Smith and Herbert Spencer*. Journal of Business Ethics, 24(3), pp. 185-198.

⁴⁴ SMITH A.: 1776 (1976). *The Wealth of Nations*. Ed. R.H. Campbell, A.S. Skinner, Oxford University Press, New York, I.ii.2.

⁴⁵ SMITH, A.: 1759 (1976). *The Theory of Moral Sentiments*. Ed. A.L. Macfie, D.D. Raphael (Oxford University Press, New York).

economiche, anche quelle che avvengono tra i soggetti più egoisti, non sono né competitive né contraddittorie, perché tutti i membri della società umana hanno bisogno di reciproca assistenza, e sono parimenti esposti alle reciproche lesioni⁴⁶. “La nostra naturale propensione alla collaborazione ci motiva a lavorare insieme dividendo e specializzando il lavoro. Ci motiva anche nel semplice baratto in cui l’appello all’interesse personale degli altri e la buona volontà nell’onorare lo scambio si traducono in guadagni reciproci”⁴⁷.

Le persone sono spinte dal desiderio di far parte di qualcosa di più grande, e sono guidate da passioni sociali e spirito partecipativo; si relazionano con altre persone per raggiungere qualcosa che da soli non riuscirebbero a raggiungere. La collaborazione nelle transazioni economiche e negli scambi commerciali è guidata sia da passioni sociali sia dagli interessi personali.

Ritornando agli esempi del macellaio, birraio e fornaio, possiamo affermare che essi dipendono dal rispetto reciproco, dalla volontà di onorare il loro contratto e, persino, dalla cooperazione tra loro per rimanere in affari insieme nella stessa città⁴⁸.

Di riflesso, la pura ed esclusiva massimizzazione del profitto non pone adeguata e prudente attenzione alle conseguenze che tale preferenza può provocare nei confronti degli altri *stakeholder* perché, in termini di ricadute negative, può minacciare le relazioni durature necessarie ad uno sviluppo sostenibile orientato al lungo termine.

La massimizzazione del profitto spinge i manager a concentrarsi solo sul prezzo delle azioni della società, migliorando le prestazioni in tempi brevi e soddisfacendo le aspettative degli azionisti orientati esclusivamente ai propri ritorni di investimento di breve periodo. Ciò avviene a discapito di altri soggetti come, ad esempio, azionisti orientati a rendimenti del capitale su periodi più lunghi e altri soggetti la cui attenzione è rivolta alla crescita della società nel medio-lungo termine. In altre parole, le strategie di massimizzazione del valore degli azionisti possono essere redditizie per un gruppo di azionisti preoccupati dai propri ritorni di investimento di breve periodo, ma non lo sono per quelli interessati a un periodo più lungo.

⁴⁶ “Per quanto un uomo possa essere egoista, ci sono alcuni principi nella sua natura, che lo spingono ad interessarsi della fortuna degli altri e a rendere la loro felicità a lui necessaria, sebbene non ne derivi niente, ad eccezione il piacere di vederlo”.

⁴⁷ SMITH A.: 1776 (1976). *The Wealth of Nations*. Ed. R.H. Campbell, A.S. Skinner, Oxford University Press, New York, II.i.1.

⁴⁸ WERHANE P.H. (2000). *Business ethics and the origins of contemporary capitalism: Economics and ethics in the work of Adam Smith and Herbert Spencer*. *Journal of Business Ethics*, 24(3), 185-198, p. 194.

Secondo Stout, le strategie di massimizzazione del valore per gli azionisti hanno una dinamica simile alla pesca con la dinamite⁴⁹. Nel breve termine, il pescatore che passa dall'uso delle lenze con esca all'uso della dinamite vede aumentare le dimensioni delle sue catture. Ma quando molti pescatori del villaggio iniziano ad usare la dinamite, il pescato collettivo diminuisce costantemente. Stout illustra la dinamica della pesca con la dinamite richiamando la 'tragedia dei beni comuni' teorizzata da Ostrom e Hardin, che pone attenzione all'egoismo degli individui a discapito della conservazione del bene comune⁵⁰. Allo stesso modo, le pratiche gestionali esclusivamente orientate alla massimizzazione del profitto di breve termine hanno causato diversi scandali finanziari e di *governance*, in cui sono emersi comportamenti non etici che hanno imposto costi severi ad altri *stakeholder*.

È necessario un radicale cambiamento di prospettiva, che può essere messa a fuoco se *manager* e imprenditori rispondono a queste domande: "Perché questo business esiste?", e ancora "Qual è il contributo che si vuole apportare alla società e perché dovremmo prendercene cura?"⁵¹. Nel rispondere a queste domande, manager e imprenditori possono analizzare il loro scopo e i loro valori, tra essi interconnessi, che esprimono le ragioni dei loro comportamenti e delle loro azioni.

⁴⁹ In dettaglio, Stout (2012) suggerisce "Immagina il risultato di un test empirico sul metodo migliore per catturare il pesce. A prima vista, un approccio ragionevole potrebbe essere quello di fare un'analisi statistica di tutti i singoli pescatori che pescano in un particolare lago e confrontare le loro tecniche con la quantità di pesce che catturano. Potresti scoprire che i pescatori che usano i vermi come esca ottengono più pesce di quelli che invece usano i pesciolini e concluderesti che la pesca con i vermi è più efficiente. Ma cosa succede se alcuni pescatori iniziano ad usare la dinamite nel lago e raccolgono tutti i pesci morti che galleggiano in superficie dopo un'esplosione? Il tuo test empirico sul metodo migliore per catturare il pesce mostrerebbe che gli individui che pescano con la dinamite catturano molti più pesci di quelli che usano vermi o pesciolini e che i pescatori che passano dagli ami con l'esca alla dinamite vedono un iniziale miglioramento nelle loro 'prestazioni' di pesca. Come molti casi del mondo reale illustrano, le comunità che pescano con la dinamite in genere vedono un calo a lungo termine delle dimensioni del trasporto medio e, alla fine, un collasso totale della popolazione ittica. La pesca con la dinamite è una buona strategia per un singolo pescatore, per un po'. Ma a lungo termine, è molto dannosa per i pesci e per i pescatori collettivamente. La pesca con la dinamite pone il classico conflitto tra l'avidità individuale e il benessere di gruppo che gli economisti chiamano la tragedia dei beni comuni" STOUT L. (2012). *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public*, Berrett-Koehler Publishers, New York.

⁵⁰ HARDIN G. (1968). *The Tragedy of the Commons*. Science, 162(3859), pp. 1243-1248. Ostrom E. (1990). *Governing the Commons*, Cambridge University Press, New York.

⁵¹ FREEMAN R.E., PARMAR B.L., MARTIN K. (2020). *The Power of And*. In: *The Power of And*, Columbia University Press, p. 56.

A riguardo, lo scopo di un'impresa dovrebbe essere inteso come “la colla che unisce, il liquido amniotico che nutre la forza vitale. Puoi anche pensarlo come una calamita che attrae ed unisce le persone giuste: i membri del *team*, i clienti, i fornitori e gli investitori”⁵². Lo scopo dell'impresa non dev'essere una campagna di *marketing*, ma deve rappresentare la ragione dell'essere, del che cosa si costruisce giorno per giorno *con e per* i propri *stakeholder*.

Lo scopo non è solo il raggiungimento dei profitti, ma la forza che anima il loro raggiungimento. Infatti, il profitto è essenziale per raggiungere lo scopo dell'impresa, ma è il carburante che permette a un'impresa di operare con responsabilità, non è lo scopo primario. Pertanto, profitto e scopo sono intimamente connessi. Allineare lo scopo del *business* ai valori dell'impresa e degli *stakeholder* consente quindi di creare valore condiviso, sia esso economico, etico, sociale, ambientale, intellettuale.

Ad esempio, le imprese che coinvolgono i propri dipendenti con spirito partecipativo registrano risultati positivi tangibili quali la riduzione del *turnover* aziendale, la crescente soddisfazione lavorativa, la riduzione dell'assenteismo e dello *stress*, e di riflesso l'aumento delle *performance* finanziarie, perché i dipendenti considerano significativo il proprio contributo all'interno dell'impresa⁵³. Viceversa, una strategia di taglio della retribuzione e dei benefici dei dipendenti potrebbero aumentare i profitti nel breve periodo, ma con conseguenze dannose nel lungo periodo non solo per gli azionisti ma anche per i clienti (a causa del calo della qualità del servizio o del prodotto offerto).

Un altro esempio può essere collegato all'analisi delle pratiche aziendali durante la pandemia Covid-19. In generale, la pandemia Covid-19 ha dimostrato solidarietà e forza di mobilitazione da parte di diverse imprese operanti in settori differenti, nonché istituzioni per far fronte alla crisi. In dettaglio, si osserva che le imprese che hanno adottato in modo proattivo misure per far fronte ai rischi di interruzione attività e rischio di contagio legati alla crisi Covid-19 al fine di mitigare le ripercussioni negative sui lavoratori e sulle catene di approvvigionamento e, in generale, hanno definito meglio le politiche ambientali, sociali e di *governance*, hanno dimostrato di resistere meglio alla crisi e hanno più probabilità di creare valore a medio-lungo termine in termini di prospettive di ripresa⁵⁴. Ciò significa che sono più resilienti.

⁵² MACKAY J., SISODIA R. (2014). *Conscious capitalism, with a new preface by the authors: Liberating the heroic spirit of business*. Harvard Business Review Press.

⁵³ BAUMAN C.W., SKITKA L.J. (2012). *Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction*. *Research in Organizational Behavior*, 32, pp. 63-86.

⁵⁴ CHEEMA-FOX A., LAPERLA B.R., WANG H.S., SERAFEIM G. (2021). *Corporate Resilience and Response to COVID-19*. *Journal of Applied Corporate Finance*, 33(2), pp. 24-40.

La strategia di gestione volta alla riduzione di utilità per un gruppo di *stakeholder* influisce negativamente sulla creazione di valore dell'azienda-sistema e, quindi, sul valore totale che l'impresa può creare, ora e in futuro. Per cui, coerentemente con lo scopo aziendale di creare valore *con e per gli stakeholder*, è altresì importante delineare una visione multidimensionale della *performance*, che non si limiti quindi a catturare solo una dimensione del valore (ricollegandoci all'esempio enunciato prima, la remunerazione dei dipendenti). Il valore totale che un'impresa crea dovrebbe essere considerato una funzione del valore creato per clienti, fornitori, finanziatori, dipendenti e comunità, e, in generale, tutti gli *stakeholder* che si relazionano con l'impresa stessa⁵⁵.

A tal fine, le imprese devono identificarsi come entità in stretta interrelazione con l'ambiente circostante. La consapevolezza del valore delle relazioni, in cui responsabilità giuridica, economica, sociale, ambientale si modellano, necessita di una rinnovata visione, capace di cogliere le dinamiche del contesto e le sfaccettate aspettative e attese dei diversi *stakeholder*. Ciò deve guidare la definizione dello scopo e dei valori dell'impresa, che si raggiunge anche interpretando – o reinterprestando – il ruolo dell'etica e della responsabilità all'interno del sistema-azienda, in termini di *governance*, di pianificazione strategica, gestione e rendicontazione aziendale. Questa considerazione viene approfondita nel prossimo paragrafo.

1.5. La sfida etica dell'umanizzazione del *business*

L'etica d'impresa viene generalmente percepita come un ossimoro, una contraddizione tra due termini che sono – apparentemente – in antitesi: *business* ed etica⁵⁶. L'etica è considerabile una nozione teorica legata alle *soft skill* e si occupa di questioni che distraggono la normale ed ordinaria attività d'impresa, il cosiddetto '*business as usual*'. Inoltre, l'etica è generalmente intesa come un insieme di principi che devono essere applicati alle decisioni aziendali soltanto in via secondaria o residuale, cioè dopo aver definito la strada da intraprendere con criteri finanziari, gestionali, organizzativi. Vice-

⁵⁵ FREEMAN R.E. (2017). *Five Challenges to Stakeholder Theory: A Report on Research in Progress*. In: "Stakeholder Management (Business and Society 360)", Vol. 1, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 1-20.

⁵⁶ CORTESE D. (2022). *Business ethics: etica e impresa*, Giappichelli, Torino; FREEMAN R.E., SOLLARS G.G. (2022). *A puzzle about business ethics*. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31, pp. 272-273. FREEMAN R.E., PARMAR B.L., MARTIN K. (2020). *Business and Ethics*. In: *The Power of And*, Columbia University Press, pp. 129-140.

versa, quando l'etica funziona come parte integrante delle decisioni aziendali, svolge un ruolo cardine nel plasmare le azioni fin dall'inizio. Si ha quindi una corrispondenza tra cosa si dice e cosa si fa.

L'etica d'impresa riguarda dunque la capacità di rispondere con autenticità alle contrapposte pressioni e sfaccettate aspettative che guidano le scelte degli individui nei complessi organizzativi e gestionali dell'attività di impresa⁵⁷.

Le decisioni aziendali assunte con etica e responsabilità in situazioni in cui vi sono parametri normativi da tenere in considerazione implicano un continuo bilanciamento tra i valori sottostanti, le relazioni tra gli *stakeholder* e le conseguenze delle proprie azioni. In dettaglio, per delineare decisioni manageriali etiche e responsabili si fa riferimento alla saggezza pratica che è raggiungibile analizzando il contesto di riferimento e considerando i principi, gli *stakeholder* e le conseguenze delle proprie azioni.

In tal modo, si crea valore sostenibile nel tempo senza stressare il raggiungimento del vantaggio competitivo basato su giochi a somma zero e pura competizione, che è controproducente per la continuità del business⁵⁸. Dunque, la *saggezza pratica* non è semplicemente la capacità di identificare e applicare le regole pertinenti, ma è la capacità di decidere restando fedeli a sé stessi e ai propri valori. Allo stesso tempo, la saggezza pratica implica essere sensibili verso gli altri e lungimiranti, valutando gli impatti delle proprie scelte⁵⁹.

Le decisioni responsabili, assunte con il bilanciamento dei principi morali, delle relazioni con gli *stakeholder* e delle conseguenze delle proprie azioni, analizzano trasversalmente le problematiche di *governance*, strategia, gestione, e definizione degli obiettivi/risultati. Quando ciò viene perseguito, si garantisce la continuità aziendale e l'economicità dell'attività d'impresa.

L'etica d'impresa può essere dunque applicata trasversalmente nel paradigma riconosciuto dagli studi della dottrina economico-aziendale, formato da *governance*, strategia, gestione, valutazione e misurazione degli obiettivi/risultati⁶⁰.

⁵⁷ FREEMAN R.E., AUSTER E.R. (2021). *Values, authenticity, and responsible leadership*. In: *Responsible Leadership*. Routledge, London, pp. 117-132.

⁵⁸ PARMAR B.L., WICKS A.C., FREEMAN R.E. (2022). *Stakeholder Management & The Value of Human-Centred Corporate Objectives*. *Journal of Management Studies*, 59(2), pp. 569-582; STRAND R., FREEMAN R.E. (2015). *Scandinavian cooperative advantage: The theory and practice of stakeholder engagement in Scandinavia*. *Journal of business ethics*, 127(1), pp. 65-85.

⁵⁹ PARMAR B.L., WICKS A. C., FREEMAN R.E. (2022). *Stakeholder Management & The Value of Human-Centred Corporate Objectives*. *Journal of Management Studies*, 59(2), pp. 569-582; FREEMAN R.E., PARMAR B.L., MARTIN K. (2020). *Business and Ethics*. In *The Power of And*, Columbia University Press, pp. 129-140.

⁶⁰ GUATRI L. (a cura di) (2015). *Economia aziendale. Com'era e com'è*, Egea, Milano, pp. 60, 61.

La *governance* (o sistema di *governance*) è concepita come l'insieme di organi, regole, strumenti che definiscono l'assetto giuridico-istituzionale dell'azienda e i processi in cui si esplica l'attività di governo, indirizzando e controllando il funzionamento della stessa⁶¹. La *governance* è intesa come un insieme di regole di comportamento a cui si ancorano principi di responsabilizzazione, trasparenza e partecipazione, e riguarda gli attori coinvolti nello sviluppo sostenibile.

La strategia, intesa come il disegno sottostante all'attività di gestione, definisce invece le politiche di gestione a breve e a medio-lungo termine, concretizzandole nel piano industriale in cui si esprimono gli indirizzi e le intenzioni strategiche che i manager si prefiggono di raggiungere. Secondo Guatri "la strategia aziendale, al pari dell'economia aziendale, richiede una capacità di comprensione sistemica e dinamica dei fenomeni aziendali e un'apertura a investigare le aziende più diverse"⁶².

La gestione si può caratterizzare di attività di ordinaria amministrazione, di attività di rinnovo dell'esistente e di costruzione del nuovo. Questa distinzione, ci suggerisce Guatri, è "di cruciale importanza ai fini: (i) della focalizzazione del *management*, chiamato nel contempo a gestire l'esistente e a rinnovarlo; (ii) dell'apprezzamento delle *performance*, che possono (a) beneficiare di attività di *set up* svolte in esercizi trascorsi e/o di una gestione attuale che sacrifica le basi di successo futuro; (b) essere penalizzate da una trascorsa gestione di 'spremitura' e/o da una gestione attuale volta a costruire le basi di successo futuro"⁶³.

Infine, gli obiettivi/risultati devono essere molteplici: è fondamentale definire gli obiettivi e raggiungere un ventaglio di risultati che abbracciano la sfera economica, quella sociale, quella ambientale, che sono connesse fra di loro. Per monitorare le relazioni tra l'impresa e l'ambiente esterno e le relazioni tra le diverse aree funzionali all'interno dell'impresa, sarebbe auspicabile la predisposizione di sistema informativo integrato che rappresenta il tessuto connettivo e costituisce la risorsa di informazioni⁶⁴ legando obiettivi economico-finanziari, sociali, ambientali.

Il paradigma 'governance, strategia, gestione, obiettivi/risultati', come suggerisce Guatri, "permette di ricondurre a una visione d'insieme le problemati-

⁶¹ CANTINO V. (2008). *Corporate Governance, misurazione della performance e compliance nel sistema di controllo interno*, Giuffrè, Milano.

⁶² GUATRI L. (a cura di) (2015). *Economia aziendale. Com'era e com'è*, Egea, Milano.

⁶³ GUATRI L. (a cura di) (2015). *Economia aziendale. Com'era e com'è*, Egea, Milano.

⁶⁴ Per un'approfondita analisi dei sistemi informativi, si veda fra tutti DEVALLE A. (2006). *Il sistema informativo aziendale ed il passaggio agli IAS/IFRS*, Giuffrè, Milano e PISONI P. (1979). *Il sistema informativo dell'impresa*, Giuffrè, Milano.

che di area funzionale e per immergersi nelle specificità proprie di aziende/filiere di settori diversi cogliendo le problematiche a esse comuni”⁶⁵.

Infine, essendo l’azienda un sistema dinamico interagente con il contesto esterno, si possono realizzare forme di collaborazione tra imprese che lavorano insieme in modo coordinato per raggiungere obiettivi comuni e realizzare attività sinergiche, senza rinunciare alla specifica individualità⁶⁶.

Il contesto imprenditoriale italiano è stato caratterizzato da alcune esperienze che hanno avviato questo percorso di umanizzazione del business. Ad esempio, alcuni imprenditori e manager illuminati come Olivetti, Mattei, Crespi, hanno adottato una visione del business comunitaria e umana e sono stati precursori di un welfare moderno; nella loro attività d’impresa hanno saputo mettere al centro le persone e i loro bisogni.

Questa visione oggi dovrebbe essere espressa in una filosofia di impresa alla ricerca di un equilibrio tra profitto, giustizia sociale e ambientale che prende in considerazione le parole di Adriano Olivetti: *“La fabbrica non può guardare solo all’indice dei profitti. Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia. Io penso alla fabbrica per l’uomo, non l’uomo per la fabbrica, giusto? (...) In fabbrica si tengono continuamente concerti, mostre, dibattiti. La biblioteca ha decine di migliaia di volumi e riviste di tutto il mondo. Alla Olivetti lavorano intellettuali, scrittori, artisti, alcuni con ruoli di vertice. La cultura qui ha molto valore”*.

Nel contesto internazionale contemporaneo, si può citare un altro esempio virtuoso di business umano e responsabile che si identifica nell’imprenditore Yvon Chouinard, fondatore di Patagonia. In una recente lettera, ci stupisce affermando che: *“Il nostro unico azionista ora è il pianeta. Se vogliamo sperare di avere un pianeta vivo e prospero – e non solo un’azienda viva e prospera – è necessario che tutti noi facciamo il possibile con le risorse che abbiamo. Ecco come possiamo agire. Non ho mai voluto essere un uomo d’affari. Ho iniziato come artigiano, producendo attrezzatura per l’arrampicata per me e i miei amici, per poi dedicarmi all’abbigliamento tecnico. Da quando abbiamo iniziato a toccare con mano i danni del riscaldamento globale e della distruzione ecologica, scoprendo anche la grandezza del nostro impatto, in Patagonia ci siamo impegnati a cambiare concretamente il modo di pensare e di fare business. Se fossimo riusciti a fare la cosa giusta, guadagnando al contempo abbastanza per pagare le bollette, avremmo potuto influenzare positivamente i*

⁶⁵ GUATRI L. (a cura di) (2015). *Economia aziendale. Com’era e com’è*, Egea, Milano, p. 61.

⁶⁶ Per un’approfondita analisi sulle forme di collaborazione tra imprese note come reti d’impresa, si veda fra tutti CISI M. (2020). *La rete oltre l’azienda. Una analisi economico-aziendale*, Giappichelli, Torino.

clienti e altre aziende, e forse cambiare il sistema. Siamo partiti dai nostri prodotti, utilizzando materiali e tessuti che fossero i più responsabili possibili. Abbiamo donato l'1% delle nostre vendite, ogni anno. Siamo diventati una B Corp e una Società Benefit certificata in California, scrivendo i nostri valori nello statuto aziendale, in modo da preservarli. Più di recente, nel 2018, abbiamo cambiato il nostro scopo aziendale in: siamo in business per salvare il nostro pianeta. Stavamo facendo del nostro meglio per combattere la crisi ambientale, ma purtroppo non era sufficiente. Dovevamo trovare delle alternative che ci permettessero di destinare più risorse alla lotta contro questa crisi, mantenendo però intatti i valori dell'azienda. A dire il vero, non c'era nessuna opzione valida. Così abbiamo creato la nostra. Un'opzione era quella di vendere Patagonia e donare tutti i soldi. Ma non potevamo avere la certezza che la nuova proprietà avrebbe tenuto fede ai nostri principi e avrebbe continuato a lavorare con i nostri colleghi e le nostre colleghe nel mondo. Un'altra strada era quella della quotazione in borsa. Ma che disastro sarebbe stato. Anche società quotate con le migliori intenzioni sono messe sotto pressione per generare profitti nel breve periodo, a discapito della responsabilità nel lungo periodo. Al 'going public' abbiamo preferito il 'going purpose'. Invece di estrarre valore dalla natura e trasformarlo in profitti per gli investitori, useremo la prosperità generata da Patagonia per proteggere la vera fonte di ogni ricchezza. Ecco come funziona concretamente: il 100% delle azioni con diritto di voto viene trasferito al Patagonia Purpose Trust creato per tutelare e proteggere i valori dell'azienda, mentre il 100% delle azioni senza diritto di voto va all'Holdfast Collective, un'associazione non profit che si dedica a combattere la crisi ambientale e a difendere la natura. Questi finanziamenti arriveranno direttamente da Patagonia. Ogni anno i profitti dell'azienda, una volta reinvestiti internamente, verranno ridistribuiti sotto forma di dividendi, e contribuiranno alla lotta contro la crisi climatica.

Sono passati quasi 50 anni da quando abbiamo fondato Patagonia e abbiamo iniziato il nostro esperimento di business responsabile, ma siamo solo all'inizio. Se vogliamo sperare di avere un pianeta vivo e prospero, e non solo un'azienda viva e prospera tra 50 anni, è necessario che tutti noi facciamo il possibile con le risorse che abbiamo. Questo è un nuovo modo che abbiamo trovato per fare la nostra parte. Nonostante la sua immensità, la Terra non ha risorse infinite ed è chiaro che abbiamo superato i suoi limiti. Ma il nostro pianeta è anche resiliente. Se ci impegniamo, possiamo ancora salvarlo”.

Oggi è fondamentale non dimenticare i principi della dottrina economico-aziendale e applicarli al contesto odierno che ci richiede azioni urgenti per la salvaguardia del nostro Pianeta.

2.

Le tappe evolutive della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile

2.1. Introduzione

Il presente capitolo analizza le tappe evolutive che hanno caratterizzato – e meglio delineato – la sostenibilità aziendale e lo sviluppo sostenibile a partire dal 1972, con la pubblicazione del rapporto *‘Limits to growth’*, in cui emerge il carattere di urgenza nei confronti di questo tema.

A tal fine, il primo passo da compiere è quello di delineare i concetti di ‘sostenibilità’ e ‘sviluppo sostenibile’ per meglio comprenderne l’evoluzione concettuale. A seguire, il capitolo analizza lo sviluppo storico che, a livello internazionale ed istituzionale, è stato segnato dalla Conferenza di Stoccolma, a cui è seguito il Vertice della Terra di Rio de Janeiro, la Convenzione Quadro delle Nazioni Unite sui Cambiamenti Climatici a New York, la Conferenza COP3, la Convenzione Quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici (UNFCCC) ed il riscaldamento globale, il Vertice del Millennio, il Vertice Mondiale sullo Sviluppo sostenibile, la strategia di Lisbona, la Conferenza Rio+20, fino ad arrivare, nel 2015, agli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell’Agenda 2030 promossi dalle Nazioni Unite. L’Agenda 2030 costituisce l’attuale *framework* internazionale per lo sviluppo sostenibile, che auspicabilmente dovrebbe essere raggiunto nel 2030 grazie alla collaborazione di tutti gli attori del sistema economico: imprese, istituzioni, organizzazioni non-governative e l’intera comunità.

A livello sovranazionale, l’Unione europea ha avanzato diverse proposte normative per delineare un quadro istituzionale in linea con gli SDGs e le attuali sfide legate al cambiamento climatico. A riguardo, il *Green Deal* ha avviato diversi processi normativi, tra cui l’*Action Plan* della finanza sostenibile, la *Sustainable Finance Disclosure Regulation*, la Tassonomia, la revisione della Direttiva 2014/95/UE per quanto riguarda la divulgazione, da parte delle

imprese, di informazioni pertinenti, comparabili e affidabili sulla sostenibilità che si è tradotta nella *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) – Direttiva UE 2022/2464 – del 14 dicembre 2022, e la Proposta di Direttiva relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità.

Il capitolo descrive il composito quadro normativo e regolamentare e conclude con alcuni spunti di riflessione sulla sua effettiva applicazione.

2.2. La genesi della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile

Sostenibilità e sviluppo sostenibile sono due concetti adottati come sinonimi: rappresentano sia il traguardo a cui tendere, sia il percorso che dobbiamo imboccare al più presto per raggiungerli. Tuttavia, è necessario delinearne i confini terminologici. Iniziando dal termine ‘sostenibilità’ e facendo riferimento all’etimologia della parola, ci colleghiamo al verbo ‘sostenere’, che significa ‘mantenere il peso di’, ‘sopportare’, ‘mantenere’. ‘Essere sostenibili’ significa “essere capaci di vivere entro le capacità di carico del sistema naturale, di cui facciamo parte e che ci sostiene, in altre parole: non giungere con il proprio peso (consumo e relativi rifiuti) a rompere gli equilibri dinamici che sostengono la vita”¹. Invece, il termine ‘sviluppo’ etimologicamente significa “liberazione dai viluppi, dai vincoli” che limitano la libertà della persona e delle aggregazioni sociali in cui essa si esprime². Barani ricorda che, a partire dalla sua radice etimologica, si possono delineare tre dimensioni dello sviluppo autenticamente umano, tante quante sono le dimensioni della libertà: ovvero ‘libertà negativa’ (libertà *da*), considerando gli ostacoli da superare, ‘libertà positiva’ (libertà *di*), analizzando quali azioni si possono percorrere, e ‘libertà sostantiva’ (libertà *per*), circoscrivendo la propria missione etica, sociale ed economica³.

Lo sviluppo ha conseguito una declinazione in termini di sostenibilità a partire dal 1987, quando il concetto di ‘sviluppo sostenibile’ è stato definito per la prima volta dalla *World Commission on Environment and Development* (WCED) dell’Assemblea Generale delle Nazioni Unite nel 1987 presieduta da Gro Harlem Brundtland (cosiddetta ‘Commissione Brundtland’) nella pubbli-

¹ ANGELINI A., PIZZUTO P. (2021). *La società sostenibile. Manuale di Ecologia Umana*, Franco Angeli, Milano.

² BARANI A. (2021). *Il cambiamento strategico nelle organizzazioni. Cultura, innovazione e sostenibilità verso un approccio integrato*, Franco Angeli, Milano.

³ BARANI A. (2021). *Il cambiamento strategico nelle organizzazioni. Cultura, innovazione e sostenibilità verso un approccio integrato*, Franco Angeli, Milano, p. 133.

cazione ‘*Our common future*’, nella quale si chiarì che lo sviluppo sostenibile è “uno sviluppo che soddisfa le esigenze del presente senza compromettere le possibilità per le generazioni future di soddisfare i propri bisogni”.

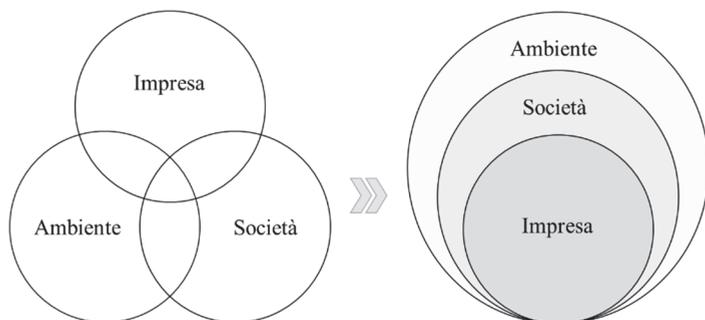
Il termine ‘sviluppo’ si è fortemente evoluto nel tempo, legandosi indissolubilmente al concetto di ‘sostenibilità’, da cui il termine ‘sviluppo sostenibile’. Il termine ‘sviluppo’ non va associato a quello di ‘crescita’. Infatti, “la crescita economica, che è una crescita in quantità, non può essere indefinita in un pianeta finito. Lo sviluppo economico, che è un miglioramento nella qualità della vita, senza necessariamente causare un incremento della quantità di risorse consumate, può essere sostenibile” perché il concetto di ‘sviluppo’ fa riferimento ad un’evoluzione qualitativa dei processi che meglio rispondono ai bisogni della società e dell’ambiente.

Dalle diverse visioni di crescita e sviluppo si sono declinate differenti concettualizzazioni riguardo la sostenibilità, che può assumere due approcci diametralmente opposti: ‘sostenibilità debole’ e ‘sostenibilità forte’⁴. Una strategia di sostenibilità debole considera costante la somma dei due tipi di capitale naturale e capitale artificiale, considerando il primo come l’aggregazione delle risorse naturali necessarie a tutte le attività naturali e socioeconomiche, il secondo come la trasformazione operata dall’uomo del capitale naturale in prodotti. La strategia di sostenibilità forte prescrive la necessità che a rimanere a valori costanti siano sia il capitale naturale sia il capitale artificiale, che non sono interscambiabili o sostituibili l’uno con l’altro. Da qui Daly, fondatore dell’economia ecologica, definisce lo sviluppo sostenibile come “lo sviluppo senza una crescita che superi la capacità portante dell’ambiente, dove sviluppo significa miglioramento qualitativo e crescita significa incremento quantitativo”⁵ e sostiene che lo sviluppo sostenibile è l’evoluzione della *sostenibilità debole* in direzione della *sostenibilità forte*. La rappresentazione di questa visione è presentata in Figura 2.1.

⁴ ANGELINI A., PIZZUTO P. (2021). *La società sostenibile. Manuale di Ecologia Umana*, Franco Angeli, Milano.

⁵ DALY H.E. (2001). *Oltre la crescita. L’economia dello sviluppo sostenibile*. Tradotto da Dalmazzone, S., Garrone, G, Einaudi, Torino.

Figura 2.1. – *Sostenibilità e sviluppo sostenibile*



Fonte: Elaborazione propria basata sui concetti di ‘sostenibilità debole’ e ‘sostenibilità forte’ di Daly.

Diversi accademici di sociologia ed ecologia hanno declinato le loro visioni di ‘sostenibilità’ e ‘sviluppo sostenibile’ in definizioni terminologiche e concettuali. Tiezzi intende la sostenibilità come un insieme di relazioni tra le attività umane e la loro dinamica e la biosfera, con le sue dinamiche generalmente più lente. Queste relazioni devono essere tali da permettere alla vita umana di continuare, agli individui di soddisfare i loro bisogni e alle diverse culture umane di svilupparsi, ma in modo tale che le variazioni apportate alla natura dalle attività umane siano entro certi limiti, così da non distruggere il contesto biofisico globale⁶. Bachiocchi individua i seguenti principi incardinati nello sviluppo sostenibile: l’approccio olistico o sistemico, che cerca di comprendere le interconnessioni che plasmano il sistema; la complessità e l’incertezza legata alle relazioni complesse e non lineari e ai continui mutamenti che influenzano il limite; infine, la logica del lungo periodo, l’equità intra-generazionale e inter-generazionale⁷.

Emerge che sostenibilità e sviluppo sostenibile devono configurarsi come realmente sostenibili, nel senso che non ci si deve limitare ad esempio al solo aspetto ambientale, ma si deve prendere in considerazione l’intreccio indissolubile con le problematiche della giustizia economica e dell’equità sociale. Il sistema economico e sociale co-evolvono con il suo ambiente attraverso interazioni ricorrenti, riconoscendone le sue risorse limitate, rispettandone l’asse-

⁶ TIEZZI E., MARCHETTI N. (1999). *Che cos’è lo sviluppo sostenibile? Le basi scientifiche della sostenibilità e i guasti del pensiero unico*, Donzelli, Roma.

⁷ BACHIORRI A. (2017). *La sostenibilità*. In: *La responsabilità sociale delle imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile: Profili di governance e di accountability*, a cura di BALLUCHI F., FURLOTTI K., Giappichelli, Torino.

gnazione fiduciaria alle generazioni future e operando di conseguenza. Ciò richiede un cambiamento nel quale lo sfruttamento delle risorse, l'andamento degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e i mutamenti istituzionali sono in reciproca armonia e incrementano il potenziale attuale e futuro di soddisfazione dei bisogni e delle aspirazioni umane. Ne consegue che anche le imprese devono diventare attori proattivi nella realizzazione di questo cambiamento.

In ambito economico-aziendale, la sostenibilità e lo sviluppo sostenibile si concretizzano nelle scelte, nelle pratiche e nelle azioni volte a favorire un contributo positivo nella società. Inizialmente, i concetti sono stati declinati nel concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), noto anche come *Corporate Social Responsibility* (CSR)⁸. Il concetto si è poi evoluto nel tempo, assumendo diverse connotazioni considerate interscambiabili: *corporate citizenship*, *corporate social responsiveness*, *corporate accountability*, *triple bottom line*. Ciascuna di queste configurazioni presenta peculiarità concettuali distinte, ma tutte condividono l'obiettivo comune di allargare gli obblighi delle imprese, non limitandosi ai soli obblighi finanziari.

Il concetto di 'responsabilità sociale' è stato enunciato per la prima volta nel 1953 da Bowen, che l'ha definita come "gli obblighi degli uomini d'affari di perseguire tali politiche, di prendere quelle decisioni o di seguire quelle linee d'azione che sono desiderabili in termini di obiettivi e valori della nostra società"⁹, incentrando la responsabilità sociale sull'imprenditore, anziché sull'impresa. Nel 1960, Davis ha sostenuto che la responsabilità sociale si riferisce a "decisioni e azioni degli uomini d'affari intraprese per ragioni almeno in parte al di là del diretto interesse economico o tecnico dell'impresa"¹⁰.

Davis ha contribuito al dibattito emergente sulla CSR, affermando che per parlare in modo significativo di CSR, i manager devono andare oltre la conformità legale e porsi obiettivi al di là del modo tradizionale di gestire l'azienda che segue la massimizzazione del profitto. Riconoscendo le difficoltà nel fornire una definizione sostanziale di ciò che potrebbe essere incluso nella CSR, Davis suggerisce l'attribuzione di una connotazione in termini negativi, sostenendo che un'impresa non è socialmente responsabile "se si limita a rispettare i requisiti minimi di legge, perché questo è ciò che farebbe qualsiasi

⁸ Per omogeneità di linguaggio, nel prosieguo del testo si farà sempre riferimento a pratiche di CSR.

⁹ BOWEN H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York.

¹⁰ DAVIS K. (1960). *Can business afford to ignore social responsibilities?* California Management Review, 2(3): 70-76, p. 70.

buon cittadino”¹¹. Esistono obblighi sociali che dovrebbero essere assunti dall’impresa oltre i tradizionali requisiti di legge. Da qui, la CSR viene intesa come la risposta delle imprese a questioni che vanno al di là degli usuali obiettivi economico-finanziari, organizzativi e legali. Secondo David, la responsabilità sociale consiste “nell’obbligo dei manager e degli imprenditori di prendere decisioni che proteggano e migliorino il benessere della società, soddisfacendo al contempo gli interessi dell’impresa”¹². Da qui, emerge una prima connotazione legata all’integrazione degli obiettivi sociali con obiettivi economico-finanziari.

Post ha offerto importanti contributi allo sviluppo del concetto di CSR, analizzando la logica aziendale e i processi operativi attraverso i quali impegnarsi nell’attuazione di pratiche socialmente responsabili. In dettaglio, Post declina gli approcci adattivi e proattivi per avviare pratiche di CSR, che però non possono essere efficaci se le pratiche di CSR sono continuamente considerate pratiche a sé e ad hoc, necessarie per affrontare un cambiamento esterno. Secondo Post, infatti, la gestione strategica dell’impresa dovrebbe agire come meccanismo di equilibrio, progettato per trovare soluzioni che si sforzino costantemente di bilanciare gli interessi di tutti gli *stakeholder* dell’azienda con soluzioni più innovative. A riguardo, Post è stato precursore nel fornire questa visione integrata di responsabilità sociale d’impresa, cioè strettamente connessa alla pianificazione e alla gestione strategica del business, e quindi perfettamente allineata con i principi della teoria degli *stakeholder* e la visione odierna di CSR.

Nel 1979, Carrol ha declinato la CSR in quattro sfaccettature che assumono una forma piramidale: responsabilità economiche, legali, etiche, discrezionali (filantropiche), affermando che “la CSR comprende le aspettative economiche, legali, etiche e discrezionali (filantropiche) che la società matura nei confronti delle organizzazioni in un dato momento”¹³. La responsabilità economica comprende gli obblighi di produrre beni e servizi che la società desidera e venderli con profitto. La responsabilità legale consiste nel rispettare le leggi e i regolamenti in base ai quali l’impresa dovrebbe operare. La responsabilità etica inclu-

¹¹ DAVIS K. (1973). *The case for and against business assumption of social responsibilities*. Academy of Management Journal 16 (2), 312-322, p. 313.

¹² DAVIS K. (1975). *Blomstrom. Business and society: environment and responsibility* (3rd ed.), McGraw-Hill Book Company, New York.

¹³ CARROLL A.B. (1979). *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance*. Academy of Management Review, 4, pp. 497-505. CARROLL A.B. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*. Business Horizons, 34(4), pp. 39-48.

de ulteriori comportamenti non necessariamente codificati in leggi e regolamenti ma che sono attesi dalla società. Infine, la responsabilità discrezionale è legata al contributo filantropico che l'impresa può apportare nella società.

Come ha notato Carroll, molti accademici hanno tracciato i confini definitivi della CSR, focalizzandosi esclusivamente sulle nozioni di "obbligo" e "motivazione", senza prendere in considerazione il fatto che l'impresa nel suo insieme è caratterizzata da processi operativi, di diversa scala, che portano a risultati e *performance* aziendali¹⁴. Di conseguenza, a partire da questa critica, emerge un'attenzione alla prontezza con cui l'impresa è in grado di rispondere alle esigenze sociali rivestendo un ruolo sociale all'interno della società. Si passa dunque da un concetto di responsabilità sociale (*corporate social responsibility*) a uno di responsabilità d'impresa (*corporate social responsiveness*).

A seguito della necessità di analizzare anche *performance* sociali e ambientali, si sono sviluppati diversi *framework* concettuali, tra cui l'approccio *triple bottom line* (TBL) di Elkington, che rappresenta il quadro di riferimento più noto. Questo *framework* si propone di analizzare l'impatto sociale, ambientale ed economico di un'azienda misurando le relative prestazioni sociali, ambientali e finanziarie per un periodo di tempo. Lo stesso proponente del modello, 25 anni dopo la sua formalizzazione, solleva alcune critiche in merito ad una fuorviante comprensione dell'approccio¹⁵. Infatti, l'approccio TBL è stato interpretato come uno strumento di *accounting*, anche se l'intento era quello di fornire una riflessione sul capitalismo liberale e sulla massimizzazione del profitto come obiettivo aziendale limitante perché non si considerano gli aspetti ambientali e sociali. In sintesi, l'approccio TBL avrebbe dovuto provocare una riflessione più profonda sul capitalismo.

La vasta gamma di *framework* e metodologie sviluppati per misurare gli impatti sociali, ambientali ed economici può aver fornito un alibi per l'inerzia, confrontando i progressi di queste iniziative sulla base del loro impatto e delle loro prestazioni nel mondo reale. Ciò si è verificato perché si ha abbracciato una visione distorta della CSR, considerandola uno strumento per migliorare le prestazioni aziendali con azioni di apparenza e di facciata. Infatti, si sono avviate iniziative estranee alla strategia aziendale, come attività di beneficenza o programmi di pubbliche relazioni che hanno *accostato* le questioni sociali e ambientali *accanto* alla normale attività d'impresa. La separazione fra strategie di business e politiche socio-ambientali confina tali pratiche ad azioni di

¹⁴ CARROLL A.B. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. Business horizons, 34(4), pp. 39-48.

¹⁵ ELKINGTON J. (2018). *25 years ago I coined the phrase "triple bottom line." Here's why it's time to rethink it*. Harvard Business Review, 25, pp. 2-5.

marketing o di puro adattamento al proprio ambiente, in cerca di legittimazione. Tutto ciò viene spesso avviato per distogliere l'attenzione da *performance* finanziarie negative. Possiamo affermare dunque, con ferma convinzione, che la CSR ha fallito. A riguardo, Aid ha pubblicato un rapporto intitolato '*Behind the Mask: The Real Face of CSR*', in cui si sottolinea che "la CSR è la risposta del tutto inadeguata all'impatto, a volte devastante, che le multinazionali possono avere in un mondo sempre più globalizzato e viene utilizzata per mascherare tale impatto"¹⁶.

Anche Visser argomenta che molto spesso le imprese hanno adottato un approccio periferico, oppure un approccio incrementale ma frammentato e residuale, o ancora, un approccio strumentale nell'implementazione delle pratiche di CSR, cioè esclusivamente finalizzato ad incrementare le *performance* finanziarie. La CSR periferica è rimasta in gran parte confinata alle pubbliche relazioni incentrate sui temi sociali ma separate dalle attività del *core business* per soddisfare le aspettative esterne. Le imprese che hanno adottato questo approccio periferico hanno esternalizzato la CSR con azioni di beneficenza o altre forme di filantropia che hanno permesso loro di ottenere la legittimità esterna, pur mantenendo un focus interno sui processi di *core business* e sulle *performance* finanziarie. Tali attività sono generalmente guidate da incentivi esterni e pressioni specifiche delle parti interessate, ma prive di coerenza interna; di conseguenza, non portano a un impatto positivo né sui risultati economici, né su quelli sociali. La CSR incrementale ha adottato un modello di gestione orientato alla qualità, che tuttavia non è stato sufficiente a rispondere alla portata e all'urgenza dei problemi della CSR antieconomica. Infatti, argomenta Visser, "la CSR non ha sempre un senso economico, poiché i mercati a breve termine premiano ancora le aziende che esternalizzano i propri costi alla società per raggiungere l'efficienza operativa, la riduzione del rischio e la massimizzazione del profitto a discapito della fidelizzazione dei talenti, della protezione delle risorse, delle materie prime e della creazione di nuovi mercati, prodotti e servizi".

Visser sottolinea che la maggior parte delle aziende non ha agito concretamente in ottica di sviluppo sostenibile, anzi, il più delle volte hanno pensato "che non ci fossero problemi, che il problema non fosse loro, che fosse un problema da cui trarre vantaggio, o ancora, che fosse solo un problema minore"¹⁷. Da qui, Visser delinea quattro fasi: *l'età dell'avidità, l'età della filantropia, l'età del marketing, l'età della gestione*.

¹⁶ Per maggiori approfondimenti, si veda: <https://baierle.files.wordpress.com/2007/11/behind-mask.pdf>.

¹⁷ VISSER W. (2011). *The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business*. John Wiley & Sons.

Nell'era dell'avidità prevale una CSR difensiva, in cui le pratiche di CSR sono limitate e vengono intraprese solo se e quando è possibile dimostrare che il valore per gli azionisti sarà di conseguenza protetto.

Nell'era della filantropia, l'impresa supporta varie cause sociali e ambientali attraverso donazioni e sponsorizzazioni, generalmente amministrate tramite una fondazione o cooperativa, volte a rafforzare i gruppi della comunità o le organizzazioni della società civile.

Nell'età del marketing, la CSR è intesa come un'opportunità di pubbliche relazioni per migliorare il marchio, l'immagine e la reputazione dell'azienda. Nell'età della gestione, si verifica un miglioramento, perché l'impresa si orienta ad attività di CSR coerenti con il *core business* dell'azienda, definisce obiettivi e politiche, e avvia inoltre la rendicontazione e l'*auditing* delle pratiche e dei risultati raggiunti.

Tuttavia, solo nell'età della responsabilità, si avviano ambiziose pratiche orientate allo sviluppo sostenibile. In questa fase, afferma Visser, lo sviluppo sostenibile non riguarda il bilanciamento dei risultati aziendali con le persone e il pianeta, ma è legato alla considerazione di questi elementi come interconnessi tra loro.

Anche Freeman *et al.* identificano almeno due linee di pensiero distinte legate alla CSR che sembrano coesistere in parallelo, sia nella ricerca accademica, sia nelle realtà aziendali: la *CSR residuale* e la *CSR integrata*¹⁸.

La CSR residuale adotta pratiche di CSR in via secondaria che vengono implementate come obbligo morale, con l'obiettivo di 'restituire alla società' parte del valore creato solo dopo aver conseguito la massimizzazione del profitto. Questa prospettiva si concentra sulla distribuzione degli utili *ex post*, perché considera lo scopo economico come l'unica responsabilità sociale moralmente legittima dell'impresa, per cui 'aggiungono' il ruolo sociale al business in via residuale.

La CSR integrata, invece, concepisce la CSR come l'integrazione delle questioni economiche, sociali, etiche e ambientali nei criteri di definizione e attuazione della strategia aziendale. L'approccio integrato della CSR evidenzia la necessità di ridefinire il modello di business considerando le questioni economiche, sociali, etiche e ambientali centrali al *core business*, considerando i vari interessi degli *stakeholder* che si relazionano con l'impresa e le sinergie che si possono perseguire.

Come sottolinea Maraghini, la dimensione economico-finanziaria, quella sociale e quella ambientale non devono dunque essere concepite come un gio-

¹⁸ FREEMAN R.E., HARRISON J.S., WICKS A.C., PARMAR B.L., DE COLLE S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*, Cambridge University Press, Cambridge.

co a somma zero, in cui una iniziativa danneggia le altre, mostrandosi come realtà inconciliabili e dicotomiche¹⁹.

Questa nuova prospettiva si focalizza sulla creazione di valore *ex ante*, non sulla distribuzione degli utili; ciò è possibile grazie all'avvio di collaborazioni con i propri *stakeholder*, con i quali si crea valore integrando la sostenibilità trasversalmente a tutte le funzioni e i processi operativi aziendali. L'integrazione degli aspetti economico-finanziari, sociali, ambientali ed etici nella strategia aziendale e nel *core business* dell'impresa comporta il sorgere di tensioni. Queste tensioni²⁰ devono essere opportunamente identificate e gestite per un appropriato allineamento di obiettivi e risultati in ottica di sviluppo sostenibile.

2.3. Dalla Conferenza di Stoccolma del 1972 all'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile

Nel 1972, durante la Conferenza di Stoccolma sull'Ambiente Umano, si pone al centro la necessità di promuovere l'obiettivo comune di conservare e valorizzare l'ambiente. Per la prima volta, si richiama l'attenzione ad una calma disposizione d'animo e ad un intenso ma ordinato lavoro, con una cura più prudente sulle connesse conseguenze ambientali. Risulta inderogabile plasmare azioni che preservino l'ambiente naturale, assicurino condizioni di vita adatte ai bisogni e alle aspirazioni dell'umanità e armonizzino gli obiettivi di pace, sviluppo economico e sociale per il mondo intero e per le generazioni future. Sulla base di queste considerazioni, venne elaborata ed approvata in comune accordo tra i Paesi industrializzati e i Paesi in via di sviluppo la Dichiarazione di Stoccolma²¹. Essa è costituita da 26 principi, tra i quali la protezione delle risorse naturali, da razionalizzare per il beneficio delle generazioni future; il miglioramento della qualità della vita favorito dallo sviluppo economico e sociale; la collaborazione internazionale volta a salvaguardare le risorse naturali a beneficio di tutti. La Dichiarazione di Stoccolma può essere considerata la prima tappa fondamentale della politica internazionale orientata allo sviluppo sostenibile, perché per la prima volta si enuncia l'interdipendenza tra uomo e ambiente, in quanto il progresso economico, sociale e tecno-

¹⁹ MARAGHINI M.P. (2021). *Sostenibilità e governo aziendale. Parola d'ordine: integrazione!* In *Agenda 2030: un viaggio attraverso gli Obiettivi di sviluppo sostenibile*, a cura di RIC-CABONI A., GIOVANNINI E. ASviS e Santa Chiara Lab., Roma, pp. 248-258.

²⁰ Il tema verrà approfondito nel Capitolo 3.

²¹ NAZIONI UNITE (1972). *Dichiarazione delle Nazioni Unite sull'ambiente umano*.

logico dell'uomo non può prescindere dalla conservazione dell'ambiente naturale e dalla risoluzione dei problemi ecologici.

Nello stesso anno fu pubblicato il rapporto *'Limits to growth'*, redatto da Dennis e Donatella Meadows, Randers e William W. Behrens III, pionieri dello sviluppo sostenibile²². Gli Autori prefigurano un calo piuttosto improvviso della popolazione e della capacità industriale entro i prossimi cento anni considerando invariate le tendenze di crescita della popolazione mondiale, dell'industrializzazione, della diffusa malnutrizione, dell'esaurimento di risorse non rinnovabili e del degrado ambientale. Gli Autori suggeriscono una soluzione per invertire questa tendenza: è necessario determinare la condizione di stabilità ecologica ed economica sostenibile nel futuro considerando uno stato di equilibrio globale che può soddisfare i bisogni materiali di base di ogni persona sulla Terra e garantire pari opportunità ad ogni persona nel realizzare il proprio potenziale umano individuale. Si propone quindi un periodo di transizione, dalla crescita all'equilibrio globale, in cui iniziare a lavorare per raggiungere l'obiettivo, senza oscillare tra il pessimismo legato alla scarsità delle risorse e l'ottimismo orientato all'esclusivo progresso tecnologico come via d'uscita.

Nel 1987 la Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo (*World Commission on Environment and Development*, WCED) delle Nazioni Unite presenta il rapporto *'Our common future'*, chiamato anche 'Rapporto Brundtland', dal cognome di Gro Harlem Brundtland, che ha presieduto la Commissione e che ha commissionato il rapporto²³. Si perfeziona un'agenda globale orientata allo sviluppo sostenibile che viene definito "quello sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri". Questa definizione pone le basi per il principio di 'equità intergenerazionale', secondo il quale le generazioni future hanno il diritto di poter usufruire delle stesse risorse rispetto alle generazioni attuali. In altre parole, il pianeta dovrebbe essere consegnato alle generazioni future in condizioni non peggiori rispetto a quelle in cui lo si eredita. Questo perché la capacità della biosfera di assorbire gli effetti delle attività umane è limitata, quindi la protezione dell'ambiente è una condizione necessaria per uno sviluppo duraturo. Dunque, sono necessari interventi di *policy* volti a garantire sicurezza alimentare, minimizzare la perdita della biodiversità e favorire un percorso volto a sviluppare energia pulita,

²² MEADOWS D.H., MEADOWS D.H., RANDERS J., BEHRENS III W.W. (1972). *The limits to growth: a report to the club of Rome*. Si veda anche BARDI, U. (2011). *The limits to growth revisited*. Springer Science & Business Media.

²³ BRUNDTLAND H.G. (1987). *Our common future. Report of the World Commission on Environment and Development*.

considerando che queste azioni sono interconnesse le une alle altre e che quindi non possono essere trattate in modo separato.

Nel 1992, il concetto di sviluppo sostenibile si consolida durante la prima Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente e lo Sviluppo (UNCED), chiamata anche 'Vertice della Terra di Rio de Janeiro'. In questa occasione, i rappresentanti dei 172 Paesi hanno sottoscritto la Dichiarazione di Rio su Ambiente e Sviluppo e la Dichiarazione dei principi per la gestione sostenibile delle foreste. In particolare, nella Dichiarazione di Rio, chiamata anche 'Agenda 21' vengono enunciati 27 principi in cui gli esseri umani sono al centro delle criticità legate allo sviluppo sostenibile, tra cui l'eliminazione della povertà, la promozione di un sistema economico internazionale, la protezione ambientale, il ripudiare la guerra. L'Agenda 21 è il piano d'azione legato ad un processo condiviso fondato sulla conservazione e la gestione delle risorse, sul rafforzamento del ruolo delle forze sociali; infine, la Dichiarazione dei principi per la gestione sostenibile delle foreste sancisce i principi per la gestione, la conservazione e l'utilizzo sostenibile delle foreste.

Sempre nel 1992, a New York, la Convenzione Quadro delle Nazioni Unite sui Cambiamenti Climatici rappresenta un fondamentale incontro preparatorio, che getta le basi per lo sviluppo del Protocollo di Kyoto. L'obiettivo della Convenzione è quello di: "stabilizzare, in conformità delle pertinenti disposizioni della Convenzione, le concentrazioni di gas ad effetto serra nell'atmosfera a un livello tale che sia esclusa qualsiasi pericolosa interferenza delle attività umane sul sistema climatico". Le attività umane, le cui emissioni di gas ad effetto serra sono dovute in gran parte ai Paesi sviluppati, hanno aumentato le concentrazioni atmosferiche di gas ad effetto serra, e ciò provoca un ulteriore riscaldamento della superficie della Terra e dell'atmosfera.

Dopo un lungo iter preparatorio, nel 1997, durante la Conferenza COP3, Convenzione Quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici (UNFCCC) ed il riscaldamento globale, più di 160 Paesi sottoscrivono il Protocollo di Kyoto, un accordo internazionale nel quale i Paesi industrializzati si impegnano a ridurre per il periodo 2008-2012 il totale delle emissioni dei gas ad effetto serra almeno del 5% rispetto ai propri livelli di emissione del 1990.

Nel 2000 si registra un ulteriore passo verso lo sviluppo sostenibile. A New York 189 Capi di Stato e di Governo si riuniscono nel 'Vertice del Millennio', convocato dalle Nazioni Unite, in cui si adotta la Dichiarazione del Millennio e i *Millennium Development Goals* (MDGs) con l'obiettivo comune di ridurre la povertà entro il 2015. La Dichiarazione del Millennio rappresenta una grande conquista per la cooperazione internazionale²⁴ e trova le sue radici nella

²⁴ NAZIONI UNITE (2000). *Dichiarazione del Millennio*.

Conferenza di Stoccolma sull'Ambiente Umano. Gli otto Obiettivi affermati nella Dichiarazione del Millennio sono:

1. Eliminare la povertà estrema e la fame – Target: dimezzare, entro il 2015, la percentuale di persone che vivono con meno di un dollaro al giorno e di persone che soffrono la fame.
2. Assicurare l'istruzione primaria universale – Target: assicurare, entro il 2015, che tutti i bambini del mondo siano in grado di completare il primo ciclo di istruzione.
3. Promuovere l'uguaglianza di genere e l'autonomia delle donne – Target: eliminare le disuguaglianze di genere nell'istruzione primaria e secondaria, preferibilmente entro il 2005 e a tutti i livelli di istruzione entro il 2015.
4. Ridurre la mortalità infantile – Target: ridurre di due terzi, entro il 2015, il tasso di mortalità infantile per i bambini di età compresa tra 0 e 5 anni.
5. Migliorare la salute materna – Target: ridurre di tre quarti, entro il 2015, il tasso di mortalità materna.
6. Combattere l'HIV/AIDS, la malaria e altre malattie – Target: arrestare, entro il 2015, ed invertire la tendenza alla diffusione dell'HIV/AIDS, della malaria e di altre malattie.
7. Assicurare la sostenibilità ambientale – Target: integrare i principi di sviluppo sostenibile nelle politiche e nei programmi dei Paesi, ridurre la perdita di biodiversità, dimezzare il numero di persone che non hanno accesso all'acqua potabile e ai servizi igienici.
8. Sviluppare un partenariato globale per lo sviluppo sostenibile – Target: attuare interventi di cooperazione allo sviluppo, sviluppare un commercio internazionale che risponda ai bisogni dei Paesi più poveri, agire per la riduzione e cancellazione del debito dei Paesi più poveri, garantire un accesso sostenibile ai farmaci essenziali e favorire il trasferimento di tecnologie.

Gli MDGs sono stati rivoluzionari perché hanno proposto un linguaggio comune per raggiungere lo sviluppo sostenibile attraverso una globale mobilità, il cui focus è quello di costruire un mondo dove la sostenibilità ambientale, l'inclusione sociale e lo sviluppo economico siano ugualmente valutati e considerati.

I principali limiti riscontrati hanno riguardato il fatto che i miglioramenti ottenuti non siano stati uniformemente distribuiti. Da un lato, si sono lasciate in sofferenza alcune regioni africane, soprattutto quelle subsahariane, o più in generale quelle senza sbocco sul mare. Dall'altro, non si è riusciti ad impedire che le disuguaglianze crescessero tra i differenti sistemi economici e all'interno degli stessi²⁵. Quindi, anche se il loro raggiungimento entro il 2015 è

²⁵ BRUGNOLI A., GARRONE P., VITTADINI G. (2019). *Sussidiarietà e... PMI per lo sviluppo sostenibile*. Rapporto sulla sussidiarietà 2018/2019, p.14.

mancato, si deve sottolineare la progressiva e crescente consapevolezza nel delineare le aree di intervento in direzione dello sviluppo sostenibile.

Nel 2002, a Johannesburg, le Nazioni Unite organizzano il Vertice Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile (WSSD) in cui viene adottata la Dichiarazione sullo Sviluppo Sostenibile, che enuncia i pilastri della sostenibilità ambientale (tutela dell'ambiente), economica (crescita produttiva delle risorse), sociale (difesa dei diritti umani, sradicamento della povertà, attenzione ai Paesi in via di sviluppo e tutela della salute). Attraverso la Dichiarazione sullo Sviluppo Sostenibile e il Piano di Implementazione in cui si calano gli obiettivi suddivisi per tematiche (energia, acqua, sostanze nocive, biodiversità, aiuti ai Paesi poveri), venne riaffermato l'impegno globale alla lotta alla povertà e alla tutela ambientale.

L'Unione europea si preparò al Vertice Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile del 2002 presentando il *'Green Paper'*²⁶ nel 2001 e pubblicando la *'Responsabilità sociale d'impresa: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile'* nel 2002. In questi documenti si chiarisce il contributo dell'UE allo sviluppo sostenibile nel mondo²⁷.

La Commissione europea definisce la responsabilità sociale d'impresa come "un concetto in base al quale le aziende integrano le preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nella loro interazione con i loro *stakeholder* su base volontaria"²⁸. Con questa definizione, la CSR è inquadrata in una visione olistica che include sia una prospettiva interna che una esterna. Internamente, le aziende sono state chiamate ad affrontare pratiche responsabili relative al coinvolgimento dei propri dipendenti, la salute e sicurezza sul lavoro e l'adattamento al cambiamento, nonché a soddisfare le richieste dei consumatori e, in definitiva, la gestione degli impatti ambientali e delle risorse naturali utilizzate nella loro produzione. Esternamente, le aziende sono invitate a instaurare e mantenere relazioni positive con la comunità, lavorando a stretto contatto con partner commerciali, fornitori e consumatori, rispettando l'ambiente fisico locale e operando contro le violazioni dei diritti umani.

Nel *Green Paper* si ribadì che l'attuazione delle strategie di CSR deve essere intesa come un'azione quotidiana all'interno dell'organizzazione. A ri-

²⁶ COMMISSIONE EUROPEA (2001). *Libro Verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*.

²⁷ COMMISSIONE EUROPEA (2002). *Comunicazione della Commissione del 2 luglio 2002 relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile* [COM(2002)347 def. – Non pubblicata nella Gazzetta ufficiale].

²⁸ COMMISSIONE EUROPEA (2001). *Libro Verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, p. 6.

guardo, si invitarono le imprese, le organizzazioni imprenditoriali, i sindacati e la società civile a contribuire al dibattito sulla CSR avviando una consultazione pubblica in cui si sono ricevute 250 risposte, dalle quali è emerso un saldo consenso sul concetto di CSR e sull'intenzione di gestire la CSR in ottica strategica. Le imprese hanno promosso un approccio volontario alla CSR, poiché hanno riconosciuto l'impraticabilità di una soluzione *'one size fits all'*, mentre i sindacati e le organizzazioni della società civile hanno favorito un quadro normativo con requisiti minimi. Inoltre, gli investitori hanno chiesto metodi e strumenti per valutare gli investimenti socialmente responsabili, mentre i consumatori hanno sottolineato l'importanza di prodotti e servizi affidabili, nonché di informazioni trasparenti per rendere i consumi attenti e consapevoli. Sulla base di questa consultazione, nel 2002 la Commissione europea ha pubblicato la prima comunicazione sulla CSR denominata *'Responsabilità sociale d'impresa: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile'*, per fornire un quadro completo che vada oltre alle buone pratiche per affrontare le questioni di RSI sulla base del *Green Paper* pubblicato l'anno precedente. "La CSR riguarda la gestione del cambiamento a livello aziendale in modo socialmente responsabile. Ciò accade quando un'azienda cerca di stabilire un equilibrio tra i requisiti e le esigenze dei vari *stakeholder* che sia accettabile per tutte le parti. Se le aziende riusciranno a gestire il cambiamento in modo socialmente responsabile, ciò avrà un impatto positivo a livello macroeconomico"²⁹. A riguardo, si individuano quattro strategie:

1. Migliorare la conoscenza della CSR e facilitare lo scambio di esperienze e buone pratiche.
2. Promuovere la convergenza e la trasparenza delle pratiche e degli strumenti di CSR.
3. Avviare un forum UE *multi-stakeholder* sulla CSR.
4. Integrare la CSR in tutte le politiche dell'UE.

La prima strategia ha l'obiettivo di animare pratiche di innovazione basate sulla conoscenza tra imprese e *stakeholder*, di incoraggiare l'istruzione e la formazione su pratiche responsabili e di contestualizzare la CSR alle PMI, che sono la stragrande maggioranza delle imprese europee e variano enormemente rispetto alle grandi aziende. La seconda strategia si focalizza sui codici di condotta, gli standard di gestione, la contabilità, gli strumenti di revisione e rendicontazione, le etichette e gli investimenti socialmente responsabili per

²⁹ COMMISSIONE EUROPEA (2002). *Comunicazione della Commissione del 2 luglio 2002 relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile* [COM(2002)347 def. – Non pubblicata nella Gazzetta ufficiale], p. 3.

aumentare la convergenza e la trasparenza tra le aziende. La terza strategia ha invece l'obiettivo di istituire un forum *multistakeholder* sulla CSR, per condividere le competenze all'interno dell'UE e studiare ulteriori sviluppi sulle questioni relative alla CSR. Infine, la quarta strategia si impegna a fornire uno schema integrato che copra le politiche di CSR, che vanno dalla politica dell'occupazione e degli affari sociali all'ambiente, dalla politica dei consumatori agli appalti pubblici.

È interessante notare che, per la prima volta, la Commissione europea ha sottolineato l'impegno a favore di *standard* di gestione, strumenti contabili, di *auditing* e di rendicontazione per migliorare l'affidabilità del *benchmarking* e la trasparenza tra le aziende, nonché l'uniformità delle informazioni per gli *stakeholder* interni ed esterni. A questo proposito, si fa riferimento alla rendicontazione '*triple bottom line*' dei risultati economici, sociali e ambientali, alle linee guida della *Global Reporting Initiative* (GRI) o, eventualmente, all'*Eco-Management and Audit Scheme* (EMAS) come strumenti pratici e utili linee guida per stabilire i rapporti di CSR. Per perseguire tali strategie, la Commissione europea ha promosso azioni volontarie con una prospettiva a lungo termine in ottica di continuità aziendale. In questo senso, l'UE concepisce la CSR con una visione integrata della stessa nel *core business* aziendale, rifiutandone un approccio '*adds-on*', che considera la CSR come componente aggiuntivo ed opzionale rispetto all'attività d'impresa. Si sottolinea infatti la necessità di costruire un partenariato tra le parti interessate e "creare valore attraverso la produzione di beni e servizi richiesti dalla società, generando così profitti per i suoi proprietari e azionisti, nonché benessere per la società, in particolare attraverso un processo continuo di creazione di posti di lavoro"³⁰.

Tra il 2002 e il 2006, la Commissione europea ha avviato numerose consultazioni, forum e conferenze per il coinvolgimento delle parti sociali e della società civile, contribuendo, nel 2005, all'aggiornamento della Strategia di Lisbona, e nel 2006 alla pubblicazione della seconda comunicazione della Commissione europea, intitolata 'Implementare il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza sulla responsabilità sociale delle imprese'³¹. Successivamente, l'UE ha dovuto affrontare anni turbolenti a causa

³⁰ COMMISSIONE EUROPEA (2002). *Comunicazione della Commissione del 2 luglio 2002 relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile* [COM(2002)347 def. – Non pubblicata nella Gazzetta ufficiale], p. 5.

³¹ COMMISSIONE EUROPEA (2006). *Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio e al Comitato economico e sociale Europeo – Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese* /* COM(2006)0136 def. */

della crisi finanziaria, quindi la necessità di rafforzare le politiche e le misure per migliorare l'efficacia delle azioni è diventata di importanza primaria.

Nel 2011, la Commissione europea ha pubblicato 'una strategia rinnovata dell'UE 2011-2014 per la responsabilità sociale delle imprese' in cui vengono fissati otto obiettivi a favore della divulgazione aziendale di informazioni sociali e ambientali e dell'allineamento ai principi e alle linee guida di CSR riconosciuti a livello internazionale³². A questo proposito, alcuni Stati membri hanno introdotto obblighi di informativa non finanziaria al di là della legge attuale per fornire informazioni sociali e ambientali e facilitare il coinvolgimento con le parti interessate. La Commissione europea ha sottolineato che "2.500 aziende europee pubblicano rapporti di CSR o sostenibilità. [...] Tuttavia, questa è ancora solo una piccola parte delle 42.000 grandi aziende che operano nell'UE"³³.

L'Atto per il mercato unico del 2011 ha delineato le attività di CSR con un tentativo simile alla rinnovata strategia dell'UE del 2011-2014. In particolare, la Commissione europea ha individuato dodici leve per stimolare la crescita e rafforzare la fiducia. Tra l'altro, la segnalazione della CSR è stata di grande interesse.

Dobbiamo attendere fino al 2012, quando la conferenza di Rio+20 chiamata anche 'Conferenza delle Nazioni Unite sullo sviluppo sostenibile' ha deciso di rinnovare gli impegni dei MDGs presi nel 2000, il cui orizzonte temporale terminava nel 2015. In questa occasione gli Stati Membri hanno approvato il documento '*The Future We Want*', che avrebbe costituito il quadro di riferimento di numerosi processi internazionali e nazionali su temi considerati cruciali per il futuro del Pianeta³⁴. Tra questi, il processo di definizione di nuovi obiettivi globali per lo Sviluppo Sostenibile e l'istituzione di un *High Level Political Forum* (HLPF2), incaricato di monitorare l'attuazione degli impegni globali in tema di sviluppo sostenibile, di fornire *leadership* politica e di promuovere la collaborazione tra politica e scienza. Si avviò pertanto un dibattito sulla predisposizione degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (SDGs) che si sarebbe concretizzato tre anni più tardi, a New York, con la decisione unanime dei 193 Paesi membri delle Nazioni Unite di adottare l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile.

³² COMMISSIONE EUROPEA (2011). *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*.

³³ COMMISSIONE EUROPEA (2011). *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, p. 11.

³⁴ NAZIONI UNITE (2012). *Rio+ 20: The United Nations Conference on Sustainable Development*, June 2012, Library of Congress, Congressional Research Service, Washington, DC.

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione per le persone, il Pianeta e la prosperità. È stata sottoscritta il 25 settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri delle Nazioni Unite, e approvata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite. Il documento nel quale è contenuta l'Agenda 2030 prende il nome di *'Transforming Our World'* e pone l'attenzione sui tre pilastri dello sviluppo sostenibile: crescita economica, inclusione sociale e tutela dell'ambiente³⁵. Per perseguire lo sviluppo sostenibile si deve porre attenzione alla salvaguardia dell'ambiente, rispettandone le funzioni di fruitore di risorse.

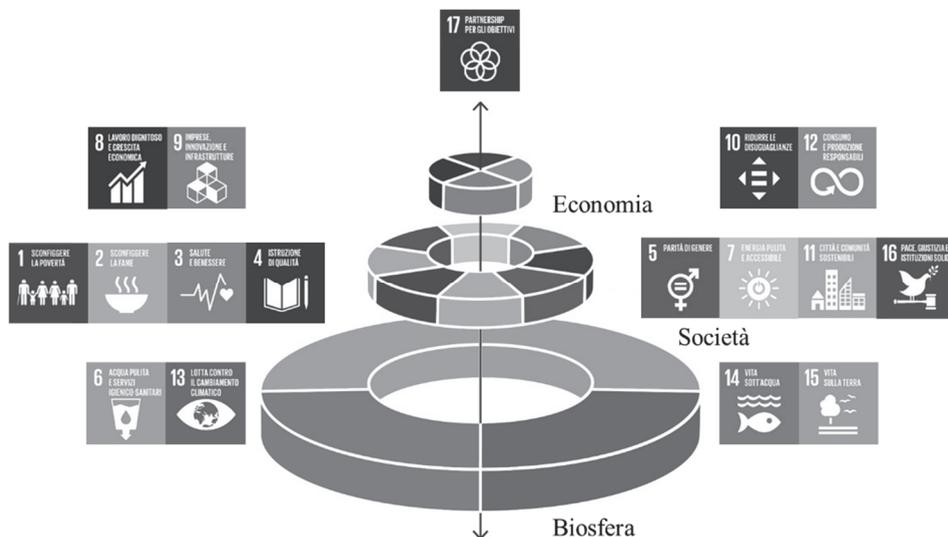
L'Agenda 2030 ha l'obiettivo di dare attuazione alle sfide legate allo sviluppo sostenibile a cui da troppo tempo si poneva attenzione (Conferenze ONU Stoccolma 1972, Rio de Janeiro 1992 e Johannesburg 2002), con specifici *target*. L'Agenda è costituita da 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – *Sustainable Development Goals*, SDGs – a cui sono stati associati 169 *target* – o traguardi – da raggiungere entro il 2030 integrando la sfera ambientale, economica, e sociale. Il programma rappresenta una base comune orientata al perseguimento dello sviluppo sostenibile. Come evidenziato nell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, gli SDG hanno lo scopo di “stimolare azioni nei prossimi 15 anni in aree di importanza critica per l'umanità e il Pianeta” e di “prendere misure audaci e trasformative che sono urgentemente necessarie per spostare il mondo verso un percorso sostenibile e resiliente”³⁶. Il *framework* SDG include cinque principi per guidare le azioni degli agenti: persone, pianeta, prosperità, pace e *partnership*.

La Figura 2.2 riporta i 17 SDGs raggruppati per le macro-categorie del trinomio economia-società-ambiente. Seguendo questa classificazione, l'ambiente naturale, comunemente noto come 'biosfera', è alla base del funzionamento della società, che a sua volta rappresenta una condizione determinante per l'equilibrata funzionalità dell'economia odierna.

³⁵ NAZIONI UNITE (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, United Nations, New York.

³⁶ NAZIONI UNITE (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, p. 9.

Figura 2.2. – I 17 Obiettivi per lo sviluppo sostenibile delineati nel trinomio economia-società-ambiente



Fonte: Folke et al. (2016).

All'interno della sfera 'ambiente', sono compresi:

- SDG 6 – Acqua pulita e servizi igienico-sanitari. Si propone di garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie;
- SDG 13 – Lotta al cambiamento climatico. Si propone di adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze;
- SDG 14 – Vita sott'acqua. Si propone di conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile;
- SDG 15 – Vita sulla terra. Si propone di proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre, contrastare la desertificazione, arrestare il degrado del terreno, fermare la perdita di diversità biologica.

All'interno della sfera 'società', sono compresi:

- SDG 1 – Sconfiggere la povertà. Si propone di porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo;
- SDG 2 – Sconfiggere la fame. Si propone di porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione, promuovere un'agricoltura sostenibile;
- SDG 3 – Salute e benessere. Si propone di assicurare la salute e il benessere per tutti e tutte le età;

- SDG 4 – Istruzione di qualità. Si propone di fornire un’educazione di qualità equa e inclusiva, promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti;
- SDG 5 – Parità di genere. Si propone di raggiungere l’uguaglianza di genere e l’emancipazione di tutte le donne e le ragazze;
- SDG 7 – Energia pulita e accessibile. Si propone di assicurare a tutti l’accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni;
- SDG 11 – Città e comunità sostenibili. Si propone di rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili;
- SDG 16 – Pace, giustizia e istituzioni solide. Si propone di promuovere società pacifiche e più inclusive, offrire l’accesso alla giustizia per tutti e creare organismi efficienti, responsabili e inclusivi a tutti i livelli.

All’interno della sfera ‘economia’, sono compresi:

- SDG 8 – Lavoro dignitoso e crescita economica. Si propone di incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un’occupazione piena e produttiva, un lavoro dignitoso;
- SDG 9 – Imprese, innovazione e infrastrutture. Si propone di costruire un’infrastruttura resiliente e promuovere l’innovazione ed un’industrializzazione equa, responsabile e sostenibile;
- SDG 10 – Ridurre le disuguaglianze. Si propone di ridurre l’ineguaglianza all’interno di e fra le Nazioni;
- SDG 12 – Consumo e produzione responsabile. Si propone di garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo.

Infine, al vertice, come anello di congiunzione tra tutti i 17 SDGs troviamo:

- SDG 17 – Partnership per gli obiettivi. Si propone di rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile.

Il raggiungimento degli SDGs richiede una serie di cambiamenti e trasformazioni realizzabili solo attraverso una visione olistica e un approccio multidisciplinare. L’Agenda 2030 delle Nazioni Unite sottolinea l’importanza di comprendere le “interconnessioni profonde e molti elementi trasversali attraverso i nuovi obiettivi e traguardi”³⁷ e di “rafforzare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile [...] per sostenere il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile in tutti i Paesi”³⁸.

³⁷ NAZIONI UNITE (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, p. 9.

³⁸ NAZIONI UNITE (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, p. 32.

È possibile prendere in considerazione due criteri per valutare se e in che misura una determinata iniziativa ambientale, sociale e/o economica può dare un contributo positivo all'Agenda 2030 delle Nazioni Unite: il livello di interconnessione (cioè, la misura in cui un'iniziativa considera tutte le possibili interazioni tra gli Obiettivi e i loro *target*) e il livello di inclusività (cioè gli attori e le relazioni mobilitati da un'iniziativa)³⁹.

L'interconnessione è fondamentale: "Tutti gli SDG devono agire come un sistema di ruote dentate interagenti che insieme spostano il sistema globale in uno spazio operativo sicuro e giusto. Nessun SDG lo farà individualmente e l'intero SDG non dovrebbe essere visto come un elemento additivo ma come un sistema di rafforzamento sinergico. Pertanto, il raggiungimento degli SDG dipenderà in larga misura dal fatto che le sinergie possano essere sfruttate e i compromessi identificati e affrontati"⁴⁰. Gli Obiettivi e i loro *target* "possono essere visti come una rete, in cui esistono collegamenti tra *target* che fanno esplicito riferimento a obiettivi multipli"⁴¹. Le Blanc osserva che 60 *target* nella loro descrizione fanno riferimento ad almeno un Obiettivo diverso da quello con cui sono collegati. Le interrelazioni tra i singoli Obiettivi ed i rispettivi *target* richiamano la naturale ed intrinseca commistione di eventi, realtà e cambiamenti che avvengono ogni giorno nella nostra società e sul nostro Pianeta. Gli Obiettivi dell'Agenda 2030 sono caratterizzati da un elevato livello di interconnessione e, quindi, devono essere considerati nel loro insieme. Da queste argomentazioni, è evidente che tutte le azioni e le politiche volte al raggiungimento degli SDGs dovrebbero tenere conto delle sinergie e delle interconnessioni tra i diversi Obiettivi e i loro *target*, piuttosto che essere troppo focalizzate su obiettivi singoli tra loro separati. Alcuni studiosi suggeriscono modelli e *framework* orientati ad un approccio di interazione agli SDG⁴². Il contributo di un'iniziativa SDG alla realizzazione dell'Agenda 2030

³⁹ Per maggiori approfondimenti sui criteri di inclusività e interconnessione si veda, fra tutti, FIANDRINO S., SCARPA F., TORELLI R. (2022). *Fostering Social Impact Through Corporate Implementation of the SDGs: Transformative Mechanisms Towards Interconnectedness and Inclusiveness*. Journal of Business Ethics, pp. 1-15.

⁴⁰ PRADHAN P., COSTA L., RYBSKI D., LUCHT W., KROPP J.P. (2017). *A Systematic Study of Sustainable Development Goal (SDG) Interactions*. Earth's Future, 5(11), pp. 1169-1179.

⁴¹ LE BLANC D. (2015). *Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets*. Sustainable Development, 23(3), 176-187, p. 177.

⁴² CAMACHO L. (2015). *Sustainable Development Goals: kinds, connections and expectations*. Journal of Global Ethics, 11(1), pp. 18-23; NILSSON M., GRIGGS D., VISBECK M. (2016). *Policy: map the interactions between Sustainable Development Goals*. Nature, 534(7607), pp. 320-322.

delle Nazioni Unite dipende dal numero di interconnessioni tra gli Obiettivi e gli scopi che tale iniziativa si rivolge. Maggiore è il numero di interconnessioni, migliore sarà il contributo di tale iniziativa al perseguimento degli SDG.

L'Agenda 2030 delle Nazioni Unite sottolinea anche l'importanza dei partenariati e delle collaborazioni tra gli attori. Il quadro SDG affronta le sfide globali e transfrontaliere che interessano una molteplicità di attori, con una varietà di interessi e bisogni. Come notato da Pogge e Sengupta, gli Obiettivi identificano in modo esplicito chi sono i destinatari delle azioni proposte e chi dovrebbe assumersi la responsabilità di realizzare ciò che ogni Obiettivo richiede per essere realizzato⁴³. Questo perché gli SDG non possono essere raggiunti da un solo attore, la loro realizzazione richiede una proficua collaborazione tra tutti i diversi attori coinvolti nello sviluppo sostenibile. Gli studiosi suggeriscono che il fallimento degli MDG sia dovuto, tra le altre ragioni, alla mancanza di un impegno corale, coordinato e condiviso tra diversi settori, istituzioni, Nazioni e attori. L'importanza del networking e della collaborazione tra gli attori è chiaramente evidenziata nell'SDG 17 '*Partnerships For The Goals*'. Quindi, incoraggiare un impegno congiunto della molteplicità di attori, come istituzioni governative e non governative, imprese e singoli cittadini, sembra essere una condizione critica per la realizzazione dell'Agenda 2030. Sulla base di queste argomentazioni, possiamo dedurre che un secondo criterio importante è l'inclusività degli attori che possono contribuire positivamente alla realizzazione degli SDG.

Nello stesso anno, a conclusione della 21° sessione della Conferenza delle Parti (COP21) della Convenzione Quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici (UNFCCC) e della 11° sessione della riunione delle Parti al Protocollo di Kyoto (CMP 11), venne sottoscritto l'Accordo di Parigi, in cui viene adottato un obiettivo comune con orizzonte temporale a lungo termine volto a mantenere l'aumento della temperatura media globale al di sotto di 2°C in più rispetto ai livelli preindustriali, e di proseguire gli sforzi per limitarlo a 1,5°C. Con l'accordo di Parigi si cerca di raggiungere rapide riduzioni con le migliori conoscenze scientifiche disponibili, in modo da garantire un equilibrio tra emissioni e assorbimenti nella seconda metà del secolo, riconoscendo che per i Paesi in via di sviluppo occorrerà più tempo. Sottoscrivendo l'accordi di Parigi, l'UE si è impegnata a raggiungere tre obiettivi entro il 2030:

⁴³ POGGE T., SENGUPTA M. (2015). *The Sustainable Development Goals (SDGs) as Drafted: Nice Idea, Poor Execution*. Washington International Law Journal, 24(3), pp. 571-588.
POGGE T., SENGUPTA M. (2016). *Assessing the sustainable development goals from a human rights perspective*. Journal of International and Comparative Social Policy, 32(2), pp. 83-97, <https://doi.org/10.1080/21699763.2016.1198268>.

1. ridurre di almeno il 40% le emissioni di gas a effetto serra rispetto ai livelli del 1990;
2. portare la quota di consumo energetico soddisfatto da fonti rinnovabili almeno al 32%;
3. migliorare l'efficienza energetica di almeno il 32,5%.

Sia l'Accordo di Parigi sia l'Agenda 2030 segnano una svolta epocale in tutte le politiche, strategie ed iniziative dell'UE, in quanto vengono intese come principi guida.

2.4. Il piano d'azione per finanziare la crescita sostenibile e il *Green Deal* europeo

Sulla base dell'Accordo di Parigi e dell'Agenda 2030, l'Europa deve assumere un ruolo guida nella lotta contro il cambiamento climatico e nella transizione verso uno sviluppo sostenibile. A tal fine, l'Unione europea si è posta i seguenti obiettivi: sviluppare una crescita economica più sostenibile, garantire la stabilità del sistema finanziario e promuovere una maggiore trasparenza con una visione a lungo termine dell'economia. Tuttavia, sarà altresì necessario uno sforzo congiunto da parte di diversi attori, tra cui Stati membri, organismi di vigilanza, settore privato (in particolare quello finanziario), che sono chiamati a costituirsi parte della soluzione verso un'economia più verde e più sostenibile. Nello specifico, l'Unione europea ha individuato la necessità di riorientare il capitale privato verso investimenti più sostenibili e valutare adeguatamente i rischi ambientali e climatici in termini di effetti ed impatti nel settore finanziario e privato.

Nel marzo 2018, la Commissione europea ha adottato il Piano d'azione sul finanziamento della crescita sostenibile⁴⁴, ponendo l'attenzione sui rischi legati ai cambiamenti climatici, alla biodiversità e sottolineando l'aumento delle disuguaglianze sociali, che rappresentano potenziali rischi per una crescita sostenibile nel lungo termine. Infatti, le considerazioni di ordine ambientale e sociale sono spesso interconnesse, in particolare poiché i cambiamenti climatici possono esacerbare i sistemi di ineguaglianza in essere.

Nello specifico, il Piano d'azione presenta tre obiettivi a cui sono stati affiancate dieci azioni specifiche:

⁴⁴ COMMISSIONE EUROPEA (2018). *Comunicazione della Commissione. Piano d'azione per finanziare la crescita sostenibile.*

1. riorientare i flussi di capitali verso investimenti sostenibili, al fine di realizzare una crescita sostenibile e inclusiva;
2. gestire i rischi finanziari derivati dai cambiamenti climatici, l'esaurimento delle risorse, il degrado ambientale e le questioni sociali;
3. promuovere la trasparenza e la visione a lungo termine nelle attività economico-finanziarie.

In primo luogo, per il riorientamento dei flussi di capitali verso investimenti sostenibili si percepisce la necessità di formalizzare una classificazione delle attività sostenibili elaborando una Tassonomia europea che raccolga marchi, fattori di sostegno ecologico per i requisiti prudenziali, indici di riferimento in materia di sostenibilità. Ciò deve avvenire in modo progressivo, partendo dalle attività legate al cambiamento climatico. Ulteriori azioni sono legate alla presentazione del contenuto del prospetto per le emissioni di obbligazioni verdi, la valutazione dell'Ecolab UE per alcuni investimenti finanziari, lo sviluppo di progetti di infrastruttura sostenibile, l'integrazione della sostenibilità nella consulenza finanziaria e la proposta di un'armonizzazione degli indicatori ESG per sintetizzare gli obiettivi di sostenibilità. A riguardo, infatti l'assenza di trasparenza con riferimento alle metodologie adottate ne ha inficiato l'affidabilità. Per ridurre il rischio di *'greenwashing'*⁴⁵ è necessario disporre di metodologie di indici sostenibili più trasparenti e affidabili.

In secondo luogo, per gestire i rischi finanziari derivanti dai cambiamenti climatici, si valuta l'opportunità di modificare il regolamento sulle agenzie di *rating* per imporre loro di integrare esplicitamente i fattori di sostenibilità nelle loro valutazioni in modo proporzionato, al fine di tutelare l'accesso al mercato. Inoltre, gli obblighi degli investitori istituzionali e dei gestori di attività circa le considerazioni relative alla sostenibilità saranno finalizzati a:

1. imporre esplicitamente agli investitori istituzionali e ai gestori di attività di integrare gli aspetti attinenti alla sostenibilità nel loro processo decisionale relativo agli investimenti;
2. aumentare la trasparenza nei confronti degli investitori finali riguardo al modo in cui tali fattori di sostenibilità sono integrati nelle loro decisioni di investimento, in particolare per quanto riguarda la loro esposizione ai rischi di sostenibilità.

⁴⁵Treccani definisce il *greenwashing* come la "strategia di comunicazione o di marketing perseguita da aziende, istituzioni, enti che presentano come ecosostenibili le proprie attività, cercando di occultarne l'impatto ambientale negativo. Espressione inglese (propriamente 'lavaggio nel verde'), ricavata per irradiamento sinonimica dall'espressione figurativa inglese *white washing* che rappresenta il tentativo di occultare la verità per proteggere o migliorare la reputazione di enti, aziende, prodotti.

Infine, si valuta la praticabilità di includere i rischi associati al clima e ad altri fattori ambientali nelle politiche di gestione dei rischi degli enti, e di calibrare eventualmente i requisiti patrimoniali delle banche nell'ambito del regolamento e della direttiva sui requisiti patrimoniali. L'obiettivo è quello di tenere conto di tali fattori, ove sia giustificato sotto il profilo del rischio, per salvaguardare la coerenza e l'efficacia del quadro prudenziale e la stabilità finanziaria. Un'eventuale ricalibrazione del requisito patrimoniale sulla base dei dati e della valutazione del rischio prudenziale delle esposizioni delle banche dovrebbe fare affidamento sulla Tassonomia dell'UE sulle attività sostenibili, ed essere coerente con la stessa.

In terzo luogo, per rafforzare la comunicazione in materia di sostenibilità e regolamentazione contabile, si deve valutare l'adeguatezza degli obblighi di comunicazione per le società quotate e non quotate. Inoltre, si deve valutare anche l'eventuale necessità di imporre ai consigli di amministrazione di elaborare e divulgare una strategia in materia di sostenibilità, compresa una *due diligence* lungo l'intera catena di approvvigionamento, nonché obiettivi di sostenibilità misurabili e l'eventuale necessità di chiarire le norme che impongono agli amministratori di agire nell'interesse a lungo termine dell'impresa.

La trasparenza delle imprese sulle questioni di sostenibilità costituisce un prerequisito che consente agli attori del mercato finanziario di valutare adeguatamente la creazione di valore a lungo termine da parte delle imprese, nonché la relativa gestione dei rischi di sostenibilità. Le comunicazioni societarie sono inefficaci se i rischi a lungo termine non sono individuati, e quindi impossibili da tenere in considerazione. La trasparenza delle imprese sulla sostenibilità non solo fornirà informazioni ai partecipanti al mercato, bensì consentirà loro anche di indirizzare le imprese in una direzione più sostenibile nel lungo termine.

Al Piano d'azione seguirà poi un pacchetto di misure per dare attuazione alle azioni proposte legate agli obblighi di trasparenza e di gestione degli investitori istituzionali, alla definizione della Tassonomia delle attività eco-sostenibili e all'introduzione di due nuovi indici di riferimento che tengano conto di alcuni aspetti di sostenibilità ambientale: *low carbon benchmark* e *positive carbon impact benchmark*⁴⁶.

Il Piano d'azione si inserisce nel disegno europeo più ambizioso di trasformare l'UE in una società giusta e prospera, per rendere più sostenibili e meno dannosi per l'ambiente la produzione di energia e lo stile di vita dei cittadini europei. A riguardo, a dicembre 2019, l'Unione europea ha annunciato

⁴⁶ COMMISSIONE EUROPEA (2018). *Proposta di modifica il regolamento (UE) 2016/1011 per quanto riguarda gli indici di riferimento di basse emissioni di carbonio e gli indici di riferimento di impatto positivo*.

l'*EU Green Deal*, una strategia che ha come obiettivo finale il raggiungimento della neutralità climatica entro il 2050, e come obiettivo intermedio la riduzione di almeno il 55% delle emissioni di CO₂ entro il 2030 rispetto ai livelli del 1990⁴⁷. In particolare, il principale obiettivo è quello di limitare l'aumento del riscaldamento globale per mantenerlo entro i limiti stabiliti dall'Accordo di Parigi del 2015.

Il 4 marzo 2020 la Commissione ha presentato la proposta che istituisce il quadro per il conseguimento della neutralità climatica⁴⁸, proponendo di rendere giuridicamente vincolante l'obiettivo della neutralità climatica entro il 2050 per l'UE. Con il Regolamento CEE/UE 30 giugno 2021, n. 1119, meglio noto come 'Legge europea sul clima' si stabilisce l'obiettivo vincolante della neutralità climatica nell'Unione entro il 2050 (art. 1, par. 2).

Il 14 luglio 2021 la Commissione ha presentato un pacchetto di proposte per trasformare le politiche dell'Unione europea in materia di clima, energia, trasporti e fiscalità nel contesto del *Green Deal* europeo, nel quale il piano d'azione del 2018 è confluito, e per attrarre flussi di capitale, che verranno sempre più riorientati verso investimenti sostenibili.

Il *Green Deal* europeo mira a trasformare l'UE in un'economia moderna, efficiente sotto il profilo delle risorse e competitiva, che, entro il 2050, non avrà emissioni nette di gas a effetto serra. Anche il *Green Deal* è parte integrante della strategia della Commissione per attuare l'Agenda 2030 e gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite. In particolare, il *Green Deal* europeo ha introdotto una rinnovata strategia di finanza sostenibile che si baserà sulle dieci azioni proposte dal piano di azione iniziale della Commissione europea per il finanziamento della crescita sostenibile del 2018; pertanto, ha il fine di raccogliere le opinioni da tutte le parti interessate per lo sviluppo di questa nuova strategia.

Nel *Green Deal* si sono elaborate una serie di politiche profondamente trasformative, per favorire la transizione dell'economia UE verso un futuro sostenibile. Le politiche consistono, tra le altre, nel garantire l'approvvigionamento di energia pulita, economica e sicura; mobilitare l'industria per un'economia pulita e circolare; costruire e ristrutturare in modo efficiente sotto il profilo energetico e delle risorse; accelerare la transizione verso una mobilità sostenibile e intelligente, progettare un sistema alimentare giusto, sano e rispettoso dell'ambiente dal produttore al consumatore; preservare e ripristinare

⁴⁷ COMMISSIONE EUROPEA (2019). *Comunicazione della Commissione. Il Green Deal Europeo*.

⁴⁸ COMMISSIONE EUROPEA (2020). *Proposta di regolamento che istituisce il quadro per il conseguimento della neutralità climatica e che modifica il regolamento (UE) 2018/1999 (Legge europea sul clima)*.

gli ecosistemi e la biodiversità con obiettivo di ‘inquinamento zero’ per un ambiente privo di sostanze tossiche. Inoltre, si è assunta una posizione di decisiva integrazione della sostenibilità in tutte le politiche UE volta a perseguire gli investimenti socialmente responsabili e garantire una transizione giusta, di ‘inverdire’ i bilanci nazionali e inviare i giusti segnali di prezzo, di stimolare la ricerca e l’innovazione, di fare leva sull’istruzione e la formazione.

Come conseguenza del *Green Deal*, l’Unione europea ha avviato una serie di iniziative regolamentari tra cui l’*Action plan* della finanza sostenibile, la Tassonomia verde (*Green Taxonomy*), la ‘*Sustainable Finance Disclosure Regulation*’ (Regolamento n. 2088/2019) e il suo impatto sui partecipanti ai mercati finanziari. Inoltre, il disegno normativo ha strutturato la revisione della Direttiva 2014/95/UE, che ha portato alla Direttiva sulla rendicontazione della sostenibilità aziendale (CSRD) per quanto riguarda la divulgazione, da parte delle imprese, di informazioni pertinenti, comparabili e affidabili sulla sostenibilità che costituiscono condizione preliminare per la realizzazione degli obiettivi enunciati nel *Green Deal*. Infine, nel mosaico normativo tracciato nel *Green Deal* acquisisce notevole valenza la recente Proposta di Direttiva relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità.

In sintesi, abbiamo un quadro normativo che si basa sulla trasparenza informativa da parte di imprese finanziarie e imprese non finanziarie.

2.5. Dalla Direttiva 2014/95/UE sulle informazioni non finanziarie alla Direttiva 2022/2464 per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità

Progressivamente, l’Unione europea ha maturato l’esigenza di migliorare la trasparenza delle informazioni sociali e ambientali fornite dalle imprese di tutti i settori e in merito alle politiche di responsabilità sociale promosse dalle imprese in tutti gli Stati membri⁴⁹. Questi obiettivi erano già stati enunciati in precedenti comunicazioni e risoluzioni europee. Infatti, la comunicazione intitolata ‘L’Atto per il mercato unico. Dodici leve per stimolare la crescita e rafforzare la fiducia. Insieme per una nuova crescita’⁵⁰ e la comunicazione ‘Stra-

⁴⁹ PARLAMENTO EUROPEO E CONSIGLIO DELL’UNIONE EUROPEA (2014). *Direttiva 2014/95/UE del 22 ottobre 2014 recante modifica della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni*.

⁵⁰ COMMISSIONE EUROPEA (2011). *L’Atto per il mercato unico Dodici leve per stimolare la crescita e rafforzare la fiducia “Insieme per una nuova crescita”*.

tegia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese'⁵¹, adottate nel 2011, sottolineavano l'accezione della crescita inclusiva, socialmente più giusta ed ecologicamente sostenibile. Le risoluzioni 'Responsabilità sociale delle imprese: comportamento commerciale trasparente e responsabile e crescita sostenibile' e 'Responsabilità sociale delle imprese: promuovere gli interessi della società e un cammino verso una ripresa sostenibile e inclusiva' proponevano misure di contrasto ad informazioni fuorvianti, con particolare cenno al *greenwashing* quale strategia di comunicazione ingannevolmente positiva che distoglie l'attenzione dagli effetti negativi dell'attività d'impresa. Si percepiva dunque la necessità di migliorare la trasparenza e l'efficacia delle politiche di responsabilità sociale d'impresa delineando le modalità di rendicontazione delle informazioni non finanziarie da parte delle imprese con un duplice obiettivo. Da un lato, si invitavano le imprese obbligate alla rendicontazione a gestire, misurare, monitorare e gestire i risultati e il relativo impatto sulla società, individuandone i rischi connessi alle tematiche sociali, ambientali e di *governance* in modo più puntuale. Dall'altro, si mirava ad accrescere la fiducia di investitori e consumatori per ricostruire la fiducia nella società. Da qui si è presentata la Direttiva 2014/95/UE di cui si descrivono le caratteristiche peculiari nella sezione successiva.

2.5.1. *Non-Financial Reporting Directive (NFRD)*

La Direttiva 2014/95/UE relativa alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità, comunemente nota come 'Non-Financial Reporting Directive (NFRD)', pubblicata il 15 novembre 2014, ha progressivamente promosso la rendicontazione delle politiche di responsabilità sociale. La NFRD ha modificato la precedente Direttiva 2013/34/UE relativa ai bilanci d'esercizio, ai bilanci consolidati e alle relative relazioni di talune tipologie di imprese, in cui l'utilizzo del condizionale "dovrebbe esservi un'analisi dei loro aspetti ambientali e sociali necessari per la comprensione dell'andamento, dei risultati o della situazione dell'impresa" rendeva prevalentemente volontario il regime di attuazione dei contenuti e delle modalità di informativa⁵².

⁵¹ COMMISSIONE EUROPEA (2011). *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*.

⁵² Anche con riferimento al contesto italiano, le informazioni non finanziarie non sono una novità assoluta. L'art. 2428 c.c. riporta (dal lontano 2003) che le imprese debbano fornire oltre a informazioni finanziarie, indici "non finanziari pertinenti all'attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti all'ambiente e al personale".

La NFRD ha disciplinato per la prima volta, seppur con un grado di discrezionalità elevato e prevedendo un'informativa minima, le modalità di rendicontazione delle informazioni non finanziarie con requisiti obbligatori. A livello italiano, il recepimento della Direttiva è avvenuto con il Decreto Legislativo 254/2016, entrato in vigore il 1° gennaio 2017, pertanto le sue disposizioni si sono applicate con riferimento alle dichiarazioni e relazioni relative agli esercizi finanziari aventi inizio a partire dal 1° gennaio 2017. Le imprese italiane hanno iniziato a presentare la relazione conforme al D.Lgs. n. 254/2016 per la prima volta nel 2018, per quanto concerneva l'esercizio finanziario 2017⁵³.

Secondo la NFRD, i soggetti obbligati a redigere una Dichiarazione di carattere non finanziario (più comunemente nota come 'DNF') sono gli 'enti di interesse pubblico' con più di 500 dipendenti e che abbiano superato determinati limiti dimensionali (20 milioni di euro totali per lo stato patrimoniale, 40 milioni di euro totali per i ricavi netti dalle vendite e dalle prestazioni). Sono inoltre esentate da obblighi di rendicontazione le società controllate, se la loro società madre redige una rendicontazione di gruppo (DNF consolidata).

In merito al contenuto delle informazioni non finanziarie, la DNF deve includere informazioni ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva in misura necessaria alla comprensione dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e dell'impatto della sua attività. Si deve dunque tener conto delle caratteristiche dell'impresa, descrivendo almeno il modello aziendale di gestione ed organizzazione dell'attività d'impresa, le politiche, i risultati, i principali rischi e indicatori chiave di prestazione, con riferimento alla gestione dei temi in materia ambientale, sociale e attinenti ai dipendenti, al rispetto dei diritti umani, alla lotta alla corruzione attiva e passiva, alla diversità del consiglio di amministrazione. Nel caso in cui le imprese non dispongano di una politica in una di queste aree, si dovrebbero indicare le motivazioni di tale assenza nella DNF. Con riferimento a tali tematiche, la NFRD ha disposto che le imprese comunichino informazioni nei seguenti ambiti: modello aziendale, politiche (comprese le procedure di dovuta diligenza applicate), risultato delle

⁵³ Per approfondimenti sull'analisi del livello di compliance al primo anno di applicazione del D.Lgs. si veda: FIANDRINO S. (2019). *Disclosure of non-financial information. Evolutionary paths and harmonisation to mandatory requirements*. Giappichelli, Torino, pp. 1-162; BUSSO D., FIANDRINO S., DEVALLE A., CANTINO V. (2019). *The level of compliance with the Italian Legislative Decree No. 254/2016 and its determinants: Insights from Italy*. Financial Reporting, pp. 113-143. Inoltre, per capire l'impatto dell'entrata in vigore della direttiva si veda: CONSOB IN COLLABORAZIONE CON NEDCOMMUNITY (2018) *Report on non-financial reporting of Italian companies Non-financial information as a driver of transformation*.

politiche, rischi e gestione dei rischi, nonché indicatori fondamentali di prestazione pertinenti per l'attività dell'impresa. Nella NFRD i temi sono stati individuati in modo generico riportando la formula 'contenente almeno' al fine di creare un quadro sufficientemente esaustivo sull'andamento, i risultati e l'impatto dell'attività d'impresa in relazione alle tematiche di sostenibilità.

La NFRD ha infatti lasciato un ampio grado di flessibilità agli Stati membri nel declinare all'interno del proprio ordinamento la disposizione europea, così da meglio adattarla al contesto nazionale. L'attuazione volontaria a discrezione degli Stati membri riguarda la definizione degli enti di interesse pubblico; l'indicazione se presentare queste informazioni nella relazione annuale sulla gestione o separatamente, ovvero nel formato della dichiarazione non finanziaria; l'indicazione dello *standard framework* a cui fare affidamento, l'*assurance* indipendente; eventuali sanzioni applicate alle società che non rendicontino adeguatamente le informazioni non finanziarie.

Per quanto riguarda i limiti dimensionali di applicabilità, solo il legislatore francese ha proposto un'eccezione, obbligando sia le società quotate (con un saldo di almeno 20 milioni di euro o un fatturato netto di 40 milioni di euro e oltre 500 dipendenti) sia quelle non quotate (con un saldo di almeno 100 milioni di euro o un fatturato netto di 100 milioni di euro e oltre 500 dipendenti) a preparare una dichiarazione non finanziaria. Inoltre, alcuni Stati hanno deciso di delineare i confini della rendicontazione in modo rigoroso, impostando la relazione sulla gestione come unico modo per presentare la divulgazione di informazioni non finanziarie (ad esempio, il Regno Unito). Al contrario, altri hanno preferito mantenere entrambe le opzioni, come suggerito dalla Direttiva (ad esempio, l'Italia). Emergono differenze anche per quanto riguarda i requisiti di contenuto, dato che la Direttiva ha individuato le tematiche sociali, ambientali e di *governance* in modo generico, lasciando eventuali spazi per integrazioni. Pertanto, alcuni Paesi hanno prescritto determinati requisiti aggiuntivi, mentre altri hanno optato per un approccio conservativo. L'Italia e la Francia hanno fornito un'informativa supplementare per alcune tematiche, come ad esempio quelle ambientali. La legislazione francese ha deciso di includere l'impatto delle attività dell'azienda, nonché dei suoi servizi e prodotti sui cambiamenti climatici. Allo stesso modo, la normativa nazionale italiana ha predisposto adeguata informativa in merito alle emissioni di gas serra (GHG) e all'inquinamento atmosferico, all'uso dell'acqua, nonché alle fonti di energia rinnovabili e non rinnovabili. Viceversa, la Germania e la Spagna hanno semplicemente ripetuto le richieste della Direttiva. Infine, permane un certo grado di incertezza per quanto riguarda il principio di materialità, in quanto le informazioni non finanziarie devono essere fornite nella misura necessaria per comprendere lo sviluppo,

le prestazioni e la posizione dell'impresa e l'impatto della sua attività senza specificare come poter determinare 'la misura necessaria'.

Conformemente alla NFRD, nel 2017, la Commissione ha pubblicato gli orientamenti non vincolanti in materia di comunicazione rivolti alle imprese⁵⁴. In essi si specificano i principi di rendicontazione, tra cui il principio della doppia materialità, secondo cui le imprese devono fornire sia informazioni atinenti al modo in cui le questioni di sostenibilità influiscono sui loro risultati, sulla loro situazione e sul loro andamento (la prospettiva *outside-in*), sia informazioni inerenti al loro impatto sulle persone e sull'ambiente (la prospettiva *inside-out*). Inoltre, nel 2019 la Commissione ha pubblicato un'integrazione concernente la comunicazione di informazioni relative al clima⁵⁵.

Questa spinta normativa e regolamentare ha accresciuto l'esigenza di analizzare come le imprese hanno presentato l'informativa non finanziaria nei primi anni di obbligatorietà della NFRD, al fine di comprendere se la NFRD è stata intesa come un mero compito burocratico da rispettare oppure come un'opportunità per ridisegnare le scelte strategiche di integrazione della sostenibilità nei processi aziendali, creando valore sostenibile in un orizzonte di medio-lungo periodo. Nei primi anni di applicazione della NFRD sono emersi report disomogenei tra loro, che spesso si sono configurati come un mero elenco di ciò che l'impresa ha intenzione di intraprendere a favore degli *stakeholder*, dell'ambiente e della comunità di riferimento. Inoltre, è stato osservato che le imprese hanno applicato un approccio *'tick the box'* di conformità alla normativa, senza focalizzarsi su azioni concrete. Anche gli orientamenti volti a specificare i principi di rendicontazione non hanno migliorato in misura sufficiente la qualità delle informazioni divulgate dalle imprese secondo la norma della NFRD.

In questo regime obbligatorio di rendicontazione, ad oggi, manca un'integrazione tra strategie, pratiche e misurazione delle *performance* considerando coerentemente i connessi rischi non solo finanziari, ma anche legati alle variabili E, S e G, ancillari ad una visione olistica di breve e medio-lungo termine. La rendicontazione di informazioni di sostenibilità deve essere collegata ad uno dei paradigmi più importanti della responsabilità d'impresa ed intesa come mezzo per comunicare il funzionamento interno dell'impresa nel rispetto

⁵⁴ COMMISSIONE EUROPEA (2017). *Comunicazione della Commissione Europea 2017/C215/01 contenente gli orientamenti della Commissione sulla comunicazione di informazioni non finanziarie.*

⁵⁵ COMMISSIONE EUROPEA (2019). *Comunicazione della Commissione 2019/C209/1 – Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario: Integrazione concernente la comunicazione di informazioni relative al clima.*

delle regole e dei principi, dei rapporti con gli *stakeholder* e delle conseguenze e ripercussioni dell'attività d'impresa sull'ambiente circostante. La responsabilità aziendale, letteralmente intesa 'per rispondere', deve includere la comunicazione di una relazione reciproca tra impresa e *stakeholder*⁵⁶. Pertanto, la responsabilità, vista come l'identificazione di ciò di cui si è responsabili, è quella di fornire informazioni su tale responsabilità a coloro che le richiedono⁵⁷. La NFRD rappresenta quindi un passo importante in tale direzione, anche se, avendo solo stabilito alcuni requisiti minimi, sono state individuate diverse aree di miglioramento⁵⁸.

2.5.2. *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*

Il disegno evolutivo si è sviluppato a partire dal 20 febbraio al 14 maggio 2020, con una consultazione pubblica volta alla revisione della Direttiva 2014/95/UE al fine di raccogliere le opinioni degli *stakeholder*. Il 21 aprile 2021 la Commissione ha adottato una Proposta di Direttiva sulla rendicontazione della sostenibilità aziendale (*Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD*)⁵⁹, modificando dunque gli obblighi di rendicontazione esistenti della NFRD.

L'obiettivo europeo, dichiarato nell'inclusivo disegno programmatico del *Green Deal* europeo, si fonda sul miglioramento dell'informativa, ottimizzando i flussi informativi ed evitando sovrapposizioni con altri obblighi e adempimenti. A riguardo, la revisione della direttiva NFRD ha l'obiettivo di creare

⁵⁶ SEELE P., LOCK I. (2015). *Instrumental and/or Deliberative? A Typology of CSR Communication Tools*. Journal of Business Ethics 131, pp. 401-414; HEIDBRINK L. SEELE P. (2007). *Who responds to whom? Corporate culture and the question of communicating responsibility*. CRR Working paper, 2/2007.

⁵⁷ GRAY R., OWEN D., ADAMS C. (1996). *Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*. London: Prentice-Hall. GRAY R. (2000). *Thirty years of social accounting, auditing and reporting: what (if anything) have we learned?* Accounting, Auditing and Accountability Journal, 19(6), pp. 793-819. GRAY R. (2010). *Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability ... and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet*. Accounting, Organizations and Society, 35(1), pp. 47-62.

⁵⁸ LA TORRE M., SABELFELD S., BLOMKVIST M., TARQUINIO L., DUMAY J. (2018). *Harmonising non-financial reporting regulation in Europe: Practical forces and projections for future research*. Meditari Accountancy Research, Vol. 26, No. 4, pp. 598-621.

⁵⁹ COMMISSIONE EUROPEA (2021). *Proposta di Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio che modifica la direttiva 2013/34/UE, la direttiva 2004/109/CE, la direttiva 2006/43/CE e il regolamento (UE) n. 537/2014 per quanto riguarda la comunicazione societaria sulla sostenibilità*.

un'economia al servizio dei cittadini e di rafforzare l'economia di mercato dell'UE, contribuendo a garantire stabilità e generare posti di lavoro, crescita e investimenti. Tali obiettivi sono di particolare rilevanza alla luce dei danni socio-economici causati dalla pandemia di Covid-19 e della necessità di una ripresa sostenibile, inclusiva ed equa.

La CSRD rileva alcune criticità che si intendono risolvere. Innanzitutto, si sottolinea la complessità nel reperire l'informativa di sostenibilità richiesta, a causa della scarsa precisione nelle disposizioni vigenti. Così, le imprese da cui gli utenti si aspettano determinate informazioni sulla sostenibilità omettono, totalmente o parzialmente, alcune informazioni che sono tuttavia pertinenti per gli utenti e comunicano quelle che invece possono non essere rilevanti. Ad esempio, le informazioni sulle attività immateriali, comprese quelle generate internamente, non sono comunicate in misura sufficiente, sebbene tali attività rappresentino la maggioranza degli investimenti del settore privato nelle economie avanzate (ad esempio capitale umano, marchio nonché proprietà intellettuale, e le attività immateriali legate alla ricerca e allo sviluppo). Inoltre, si rileva la difficoltà di comparabilità dell'informativa di sostenibilità a seguito della possibilità di adottare standard di rendicontazione differenti. Le informazioni, ove comunicate, sono spesso non abbastanza attendibili e non abbastanza comparabili tra le varie imprese operanti nello stesso settore. Infine, a causa della scarsa precisione nelle disposizioni attuali e dell'esistenza di un numero elevato di standard di rendicontazione, diventa difficile per le imprese sapere esattamente quali informazioni comunicare. Pertanto, si sottolinea l'importanza di disporre di informazioni affidabili, comparabili e pertinenti in materia di rischi, opportunità e impatto in termini di sostenibilità.

Il testo finale della nuova Direttiva UE 2022/2464 del 14 dicembre 2022 sulla rendicontazione societaria di sostenibilità (*Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD*) è stato pubblicato nella Gazzetta ufficiale dell'Unione europea del 16 dicembre 2022 e modifica il Regolamento (UE) n. 537/2014, la Direttiva 2004/109/CE, la Direttiva 2006/43/CE e la Direttiva 2013/34/UE⁶⁰.

La CSRD fa riferimento alla rendicontazione della sostenibilità aziendale, dunque, dal punto di vista semantico, desta immediatamente attenzione l'eliminazione del carattere 'non finanziario' enunciato nella NFRD precedente. La formulazione linguistica ambisce ad essere ampia e non esclusiva, pertanto elimina la formulazione negativa, 'non-finanziaria'. Questa soluzione ricono-

⁶⁰ COMMISSIONE EUROPEA (2022B). Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022 che modifica il Regolamento (UE) n. 537/2014, la Direttiva 2004/109/CE, la Direttiva 2006/43/CE e la Direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità. <http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>.

sce le informazioni di sostenibilità *al pari* rispetto alle informazioni finanziarie, enunciando le nozioni di ‘questioni di sostenibilità’ e ‘informativa sulla sostenibilità’.

La CSRD introduce le seguenti novità raggruppabili in quattro principali aree di intervento:

1. estende la portata degli obblighi di informativa ad altre imprese, comprese tutte quelle di grandi dimensioni e quelle quotate (ad eccezione delle micro imprese quotate in borsa);
2. specifica le informazioni che le imprese dovrebbero pubblicare con maggior dettaglio e impone di comunicarle nel rispetto di principi obbligatori dell’UE in materia di informativa sulla sostenibilità;
3. prevede che l’informativa di sostenibilità sia necessariamente collocata in una sezione ad hoc all’interno della Relazione sulla Gestione, e non in un fascicolo a parte. Inoltre, l’informativa dovrà essere divulgata in formato digitale. Con questa impostazione, l’informativa di sostenibilità diventa parte integrante e sostanziale del reporting aziendale;
4. impone l’obbligo di certificazione delle informazioni sulla sostenibilità.

Di seguito si analizzano le quattro principali aree di intervento.

1. *Perimetro di applicazione della CSRD*

Il perimetro di applicazione della CSRD si estende a tutte le grandi società e a tutte le società quotate nei mercati regolamentati (escluse le micro imprese quotate), applicando dunque il principio di proporzionalità, con il quale si determinano principi applicabili alle imprese di grandi dimensioni e, separatamente, principi proporzionati applicabili alle PMI in proporzione alle capacità e alle risorse di tali imprese. In dettaglio, le società impattate dalla CSRD sono le società già soggette alla NFRD, le imprese di grandi dimensioni che superano almeno due dei seguenti criteri: numero medio di dipendenti occupati durante l’esercizio pari a 250, 40 milioni di euro di ricavi netti delle vendite e delle prestazioni, 20 milioni di euro di totale attivo di Stato Patrimoniale. Infine, le PMI quotate ad eccezione delle microimprese quotate che sono escluse dagli obblighi in materia di informativa (Art. 19 bis, par. 1)⁶¹.

⁶¹ Art. 19 *bis*, paragrafo 1: “Le imprese di grandi dimensioni e le piccole e medie imprese, ad eccezione delle microimprese, che sono enti di interesse pubblico ai sensi dell’articolo 2, punto 1), lettera a), includono nella relazione sulla gestione informazioni necessarie alla comprensione dell’impatto dell’impresa sulle questioni di sostenibilità, nonché informazioni necessarie alla comprensione del modo in cui le questioni di sostenibilità influiscono sull’andamento dell’impresa, sui suoi risultati e sulla sua situazione”.

2. Contenuto dell'informativa di sostenibilità e standard di rendicontazione

Le società impattate dalla CSRD dovranno presentare un contenuto più dettagliato in merito all'informativa di sostenibilità. Innanzitutto, si introduce il principio di doppia materialità che le imprese devono adottare nel processo di gestione e rendicontazione. In dettaglio, le imprese dovranno rendicontare sia l'impatto dei temi di sostenibilità sui risultati e sul posizionamento dell'impresa (*financial materiality – prospettiva outside-in*), sia l'impatto dell'impresa sulle principali questioni di sostenibilità (*impact materiality – prospettiva inside-out*) (Art. 19 bis, par. 1)⁶².

Inoltre, si specificano contenuti di rendicontazione più dettagliati in merito alla strategia, gli obiettivi, il ruolo del consiglio di amministrazione e della dirigenza, le principali ripercussioni negative legate all'impresa e alla sua catena del valore, le attività immateriali e le modalità con cui le imprese hanno individuato le informazioni di sostenibilità che comunicano (Art. 19 bis, par. 2)⁶³.

⁶² Vedi Art. 19 bis, paragrafo 1.

⁶³ Art. 19 bis, paragrafo 2: “Le informazioni di cui al paragrafo 1 includono:

a) una breve descrizione del modello e della strategia aziendali dell'impresa, che indichi: i) la resilienza del *modello* e della *strategia aziendali* dell'impresa in relazione ai *rischi connessi* alle questioni di sostenibilità; ii) le *opportunità per l'impresa* connesse alle questioni di sostenibilità; iii) i *piani dell'impresa*, inclusi le azioni di attuazione e i relativi piani finanziari e di investimento, atti a garantire che il modello e la strategia aziendali siano compatibili con la transizione verso un'economia sostenibile e con la limitazione del riscaldamento globale a 1,5°C in linea con l'accordo di Parigi nell'ambito della Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici adottato il 12 dicembre 2015 (“accordo di Parigi”) e l'obiettivo di conseguire la neutralità climatica entro il 2050 come stabilito dal regolamento (UE) 2021/1119 del Parlamento europeo e del Consiglio, e, se del caso, l'esposizione dell'impresa ad attività legate al carbone, al petrolio e al gas; iv) il modo in cui il modello e la strategia aziendali dell'impresa tengono conto degli *interessi dei suoi portatori di interessi* e del suo impatto sulle questioni di sostenibilità; v) le *modalità di attuazione* della strategia dell'impresa per quanto riguarda le questioni di sostenibilità;

b) una descrizione degli *obiettivi temporalmente definiti connessi alle questioni di sostenibilità* individuati dall'impresa, inclusi, ove opportuno, obiettivi assoluti di riduzione delle emissioni di gas a effetto serra almeno per il 2030 e il 2050, una descrizione dei *progressi* da essa *realizzati* nel conseguimento degli stessi e una dichiarazione che attesti se gli obiettivi dell'impresa relativi ai fattori ambientali sono basati su prove scientifiche conclusive;

c) una descrizione del *ruolo degli organi di amministrazione, gestione e controllo* per quanto riguarda le questioni di sostenibilità e delle loro competenze e capacità in relazione allo svolgimento di tale ruolo o dell'accesso di tali organi alle suddette competenze e capacità;

d) una descrizione delle *politiche* dell'impresa in relazione alle questioni di sostenibilità;

e) informazioni sull'esistenza di sistemi di *incentivi connessi alle questioni di sostenibilità* e che sono destinati ai membri degli organi di amministrazione, direzione e controllo;

Le imprese sono chiamate a comunicare informazioni qualitative e quantitative, informazioni prospettiche e retrospettive, di breve, medio e lungo periodo in merito all'attività di impresa e sulla catena di fornitura (Art. 19 bis, par. 3)⁶⁴. Durante i primi tre anni di applicazione delle misure, che devono essere adottate dagli Stati membri entro il 6 luglio 2024⁶⁵, e qualora non siano disponibili tutte le informazioni necessarie relative alla sua catena del valore, l'impresa dovrà spiegare gli sforzi compiuti per ottenere le informazioni necessarie sulla sua catena del valore, i motivi per cui non è stato possibile ottenere tutte le informazioni necessarie e i suoi piani per ottenere le informazioni necessarie in futuro.

Infine, l'informativa deve essere presentata considerando le 'questioni di sostenibilità' che rappresentano i fattori ambientali, sociali, relativi ai diritti umani e di governance, compresi i fattori di sostenibilità quali definiti all'articolo 2, punto 24) del Regolamento (UE) 2019/2088, seguendo uno standard unico e obbligatorio a livello UE, sviluppato dall'EFRAG. L'EFRAG ha sottoposto a fine novembre 2022 alla Commissione Europea il primo set di *European Sustainability Reporting Standards* composto da dodici documenti: due '*Cross-Cutting Standard*' in merito all'informativa generale e dieci '*Topical Standard*' che trattano i temi ESG (ambientali, sociali e di governance)⁶⁶.

f) una descrizione: i) delle *procedure di dovuta diligenza* applicate dall'impresa in relazione alle questioni di sostenibilità e, ove opportuno, in linea con gli obblighi dell'Unione che impongono alle imprese di attuare una procedura di dovuta diligenza; ii) dei principali *impatti negativi, effettivi o potenziali, legati alle attività dell'impresa e alla sua catena del valore*, compresi i suoi prodotti e servizi, i suoi rapporti commerciali e la sua catena di fornitura, delle azioni intraprese per identificare e monitorare tali impatti, e degli altri impatti negativi che l'impresa è tenuta a identificare in virtù di altri obblighi dell'Unione che impongono alle imprese di attuare una procedura di dovuta diligenza; iii) di eventuali *azioni intraprese dall'impresa per prevenire o attenuare impatti negativi*, effettivi o potenziali, o per porvi rimedio o fine, e dei risultati di tali azioni;

g) una descrizione dei principali rischi per l'impresa connessi alle questioni di sostenibilità, compresa una descrizione delle principali dipendenze dell'impresa da tali questioni, e le modalità di gestione di tali rischi adottate dall'impresa;

h) indicatori pertinenti per la comunicazione delle informazioni di cui alle lettere da a) a g).

⁶⁴ Art. 19 bis, paragrafo 3: "Se del caso, le informazioni di cui ai paragrafi 1 e 2 includono informazioni sulle attività dell'impresa e sulla sua catena del valore, comprese informazioni concernenti i suoi prodotti e servizi, i suoi rapporti commerciali e la sua catena di fornitura".

⁶⁵ Art. 5, paragrafo 1: "Gli Stati membri mettono in vigore le disposizioni legislative, regolamentari e amministrative necessarie per conformarsi agli articoli da 1 a 3 della presente direttiva entro il 6 luglio 2024. Essi comunicano immediatamente alla Commissione il testo di tali disposizioni".

⁶⁶ Più in dettaglio, è stato pubblicato il seguente set di standards. I Cross-cutting standards sono composti da: *Draft ESRS 1 General requirement, Draft ESRS 2 General disclosures. I*

Gli standard saranno pubblicati dalla Commissione europea con regolamenti ad hoc, chiamati atti delegati. Il primo set di standard di sostenibilità europei sarà approvato ed emanato entro il 30/06/2023 e il secondo set di standard di sostenibilità che comprende quelli settoriali e quelli per le PMI verrà emanato entro il 30/06/2024.

3. Collocazione dell'informativa di sostenibilità e digitalizzazione

L'informativa di sostenibilità dovrà essere inclusa nella Relazione sulla Gestione pubblicata a corredo del bilancio di esercizio. In altre parole, il legislatore europeo ha elevato l'informativa di sostenibilità al livello della già nota informativa finanziaria. È previsto inoltre l'obbligo per le imprese di presentare le informazioni sulla sostenibilità nel formato elettronico XHTML⁶⁷. Ciò è essenziale per sfruttare le opportunità offerte dalle tecnologie digitali nell'ottica di un miglioramento radicale delle modalità di utilizzo delle informazioni sulla sostenibilità. Ciò significa che la CSRD vuole portare le informazioni di sostenibilità a un livello di credibilità e attendibilità dato dalla certificazione basata su tecnologie digitali, con la sottesa cultura della trasparenza e verificabilità dei dati.

4. Assurance dell'informativa di sostenibilità

Si introduce l'obbligo di certificazione (*assurance*) delle informazioni sulla sostenibilità comunicate, affinché tali informazioni siano attendibili. Si prende in considerazione l'adozione di un approccio graduale, basato inizialmente su una *limited assurance*, per migliorare in futuro il livello della certificazione delle informazioni sulla sostenibilità con una *reasonable assurance*. Pertanto, si introduce innanzitutto l'obbligo per il revisore legale o la società di revisione contabile di esprimere un giudizio in merito alla conformità dell'informativa sulla sostenibilità sulla base di un incarico di certificazione limitata fina-

Topical standards si suddividono in: *Environment (Draft ESRS E1 Climate change, Draft ESRS E2 Pollution, Draft ESRS E3 Water and marine resources, Draft ESRS E4 Biodiversity and ecosystems, Draft ESRS E5 Resources and circular economy)*, *Social (Draft ESRS S1 Own workforce, Draft ESRS S2 Workers in the value chain, Draft ESRS S3 Affected communities, Draft ESRS S4 Customers and end-users)*, *Governance (Draft ESRS G1 Business conduct)*.

⁶⁷ Art. 29 *quinquies*, paragrafo 1: “Le imprese soggette agli obblighi di cui all’articolo 19 bis della presente direttiva redigono la relazione sulla gestione nel formato elettronico di comunicazione specificato all’articolo 3 del regolamento delegato (UE) 2019/815 della Commissione e marcano la loro rendicontazione di sostenibilità, comprese le informazioni di cui all’articolo 8 del regolamento (UE) 2020/852, conformemente al formato elettronico di comunicazione specificato nel detto regolamento delegato”.

lizzato ad acquisire un livello di sicurezza limitato (*limited assurance*); in futuro si migliorerà l'analisi di conformità sulla base di un incarico finalizzato all'acquisizione di un livello di ragionevole sicurezza (*reasonable assurance*).

In Italia, a differenza di altri paesi europei, i controlli sull'informativa di sostenibilità sono già obbligatori con il D.lgs. n. 245/2016 che prevede la revisione, seppur 'limitata' dell'informativa di sostenibilità da parte dei soggetti indicati dalla NFRD. L'attività di revisione disciplinata dal D.lgs. n. 254/2016 consiste nella verifica dell'avvenuta redazione della dichiarazione di carattere non finanziario (DNF) e nell'attestazione della conformità delle informazioni fornite rispetto a quanto richiesto dallo stesso decreto legislativo e rispetto ai principi, alle metodologie e alle modalità di rendicontazione dichiarate. Il revisore valuterà la conformità dell'informativa in materia di sostenibilità rispetto alla CSRD, la procedura svolta dall'impresa per individuare le informazioni comunicate secondo i principi di rendicontazione con particolare riferimento al processo per l'identificazione delle informazioni rilevanti e l'adempimento dell'obbligo di marcatura della stessa informativa. Il revisore dovrebbe inoltre valutare se l'informativa sulla sostenibilità dell'impresa rispetti gli obblighi di informativa di cui all'art. 8 del regolamento (UE) 2020/852.

La Tabella 2.1 fornisce una sintesi di confronto tra la CSRD e la precedente NFRD, recepita in Italia dal D.Lgs. n. 254/2016.

In termini di applicazione temporale della CSRD, la prima scadenza è fissata ad 1° gennaio 2024 per le imprese che già producono la Dichiarazione Non Finanziaria (DNF) ai sensi della Direttiva n. 95/2014 (in Italia, D.Lgs. n. 254/2016) (1° report all'inizio del 2025). A seguire, dal 1° gennaio 2025, la CSRD si estenderà alle imprese che ricadono nel nuovo ambito di applicazione e che non producevano già la DNF (1° report all'inizio del 2026). A 1° gennaio 2026, la CSRD coinvolgerà le PMI quotate (1° report all'inizio del 2027), con l'opzione di non applicare la nuova normativa per due anni (ovvero fino al 1° gennaio 2028) ma con l'obbligo di spiegare perché l'impresa ha deciso di avvalersi di tale opzione.

In sintesi, le novità normative della CSRD sono variegata e composite, alcune di esse, caratterizzate da una specifica granularità. Basti pensare, ad esempio, agli ESRS che richiedono dettagli informativi in linea con i principi della doppia materialità e specifici per settore. Inoltre, il perimetro di rendicontazione si estende, oltre al già compreso perimetro di consolidamento del reporting finanziario, anche alla catena del valore, ma non si comprende fino a quale livello di dettaglio.

La comunicazione di informazioni di sostenibilità di qualità da parte delle imprese è una componente essenziale per garantire che le questioni sociali, ambientali e di *governance* siano debitamente affrontate; pertanto, è necessa-

rio che le imprese ne comprendano l'importanza strategica per recepire prontamente le richieste del legislatore.

Tabella 2.1. – *Confronto tra NFRD e CSRD*

<i>Ambito</i>	<i>NFRD (D.lgs. n. 254/2016)</i>	<i>CSRD*</i>
<i>Perimetro di applicazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> Enti di interesse pubblico di grandi dimensioni (dipendenti > 500, SP > 20 mln €, fatturato netto > 40 mln €) 	<ul style="list-style-type: none"> Enti di interesse pubblico di grandi dimensioni (< 500 dipendenti, SP > 20 mln €, fatturato netto > 40 mln €) Imprese di grandi dimensioni che superano almeno due dei seguenti criteri: > 250 dipendenti occupati durante l'esercizio, SP > 20 mln €, fatturato netto > 40 mln € PMI quotate ad eccezione delle microimprese quotate
<i>Contenuto dell'informativa di sostenibilità</i>	... almeno informazioni ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva in misura necessaria alla comprensione dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e dell'impatto della sua attività	Informazioni necessarie alla comprensione dell'impatto dell'impresa sulle questioni di sostenibilità, nonché informazioni necessarie alla comprensione del modo in cui le questioni di sostenibilità influiscono sull'andamento dell'impresa, sui suoi risultati e sulla sua situazione
<i>Standard di rendicontazione</i>	Standard nazionali, standard unionali, standard internazionali o altri standard internazionali riconosciuti	European Sustainability Reporting Standards (ESRS) promossi dall'EFRAG
<i>Collocazione dell'informativa di sostenibilità</i>	Le informazioni possono essere inserite nella Relazione sulla Gestione o costituire una relazione distinta	Le informazioni devono essere collocate all'interno di una sezione della Relazione sulla Gestione
<i>Digitalizzazione</i>	Nessun obbligo	Formato elettronico XBRL
<i>Assurance dell'informativa di sostenibilità</i>	Nessun obbligo (D.lgs. n. 254/2016 limited assurance)	Obbligo di assurance

* Gli Stati membri mettono in vigore le disposizioni legislative, regolamentari e amministrative necessarie per conformarsi agli articoli da 1 a 3 della presente direttiva entro il 6 luglio 2024.

Fonte: Elaborazione propria.

2.6. Il Regolamento sull'informativa di sostenibilità dei servizi finanziari (SFDR) e la Tassonomia UE per le attività sostenibili

Per implementare l'*Action Plan*, che ha tra gli obiettivi quello di incanalare i risparmi privati verso investimenti a supporto dello sviluppo sostenibile, si sono resi necessari interventi urgenti volti a mobilitare capitali per far fronte alle sfide ambientali e sociali da parte del settore dei servizi finanziari. Tuttavia, la mancanza di norme armonizzate in materia di trasparenza e le possibili divergenze nell'analisi degli investimenti sostenibili, che spesso presentano rating ESG differenti, rende difficile la comparazione dei prodotti finanziari nei vari Stati membri complicando, di conseguenza, il raggiungimento degli obiettivi di investimento sostenibile.

Per mitigare questa criticità, il Regolamento europeo 2019/2088 del Parlamento europeo e del Consiglio, comunemente noto come '*Sustainable Finance Disclosure Regulation*' (SFDR), disciplina le modalità con cui i partecipanti ai mercati finanziari e i consulenti sono tenuti a divulgare informazioni sulla sostenibilità agli investitori finali⁶⁸. Il regolamento è entrato in vigore il 10 marzo 2021 e rappresenta uno dei punti nodali per garantire che le società finanziarie, come gestori di fondi, banche, assicurazioni e consulenti finanziari, presentino le informazioni ESG in modo esaustivo. Pertanto, con tale regolamento, i partecipanti ai mercati finanziari e i consulenti finanziari sono tenuti a comunicare le loro politiche di investimento in tema di sostenibilità.

L'obiettivo di SFDR è duplice. In primo luogo, mira a ridurre l'asimmetria informativa riguardo ai rischi di sostenibilità, nonché alla considerazione degli effetti negativi per la sostenibilità e alla promozione delle caratteristiche ambientali o sociali degli investimenti sostenibili, obbligando i partecipanti ai mercati finanziari e i consulenti finanziari a presentare adeguate informative precontrattuali e continuative, anche sul sito web aziendale, destinate agli investitori finali. Si richiede un notevole sforzo di estensione dell'informativa ai partecipanti dei mercati finanziari, che devono documentare il loro contributo e quello dei prodotti finanziari nei confronti degli obiettivi di sostenibilità ambientale e sociale, con lo scopo di favorire scelte informate e consapevoli da parte della clientela riguardo i propri investimenti. In secondo luogo, mira a conseguire una maggiore trasparenza su come i partecipanti ai mercati finanziari e i consulenti finanziari integrano i rischi di sostenibilità nelle loro decisioni in materia di investimenti e nelle loro con-

⁶⁸ Regolamento (UE) 2019/2088 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 27 novembre 2019, relativo all'informativa sulla sostenibilità nel settore dei servizi finanziari (GU L 317 del 9.12.2019, p. 1).

sulenze in materia di investimenti o assicurazioni. Per ragioni di adeguatezza informativa e trasparenza, la SFDR viene considerata a tutti gli effetti una normativa in ambito di *reporting*.

I destinatari della SFDR sono i partecipanti ai mercati finanziari (cosiddetti '*financial market participants*') e i consulenti finanziari, cioè chi svolge la funzione di gestione di portafogli e di consulenza finanziaria – ad esempio gestori di fondi comuni, fondi pensione, assicurazioni ed enti creditizi. Pertanto, banche e altri enti creditizi che svolgono esclusiva attività di intermediazione creditizia, senza fornire servizi di gestione di portafoglio, sono esclusi dall'ambito di applicazione del presente regolamento.

L'oggetto della SFDR è relativo alla *disclosure* sull'integrazione dei rischi di sostenibilità e sugli effetti negativi per la sostenibilità che i partecipanti ai mercati finanziari e i consulenti finanziari applicano nei loro processi aziendali e nella comunicazione delle informazioni connesse alla sostenibilità relative ai prodotti finanziari. Si fa dunque riferimento sia all'informativa riferita al soggetto per i relativi processi aziendali (*entity level*) sia all'informativa riferita al prodotto finanziario (*product level*) e connessa modalità di fornitura (informativa sul sito web, informativa precontrattuale o informativa periodica e sul sito web).

A livello di entità (*entity level*), l'informativa si focalizza su tre aspetti chiave:

1. Le politiche in materia di rischi di sostenibilità nei processi decisionali e nelle consulenze in materia di investimento.
2. Gli effetti negativi delle decisioni di investimento sui fattori di sostenibilità identificandone la descrizione, il riferimento all'osservanza dei codici di condotta d'impresa responsabile e le politiche di dovuta diligenza legate all'individuazione e prioritizzazione dei principali effetti negativi. In caso di mancata considerazione degli effetti negativi sulla sostenibilità, è necessario indicare le motivazioni sottostanti.
3. Le decisioni di investimento e la comunicazione delle informazioni connesse alla sostenibilità relative ai prodotti finanziari.

A livello di prodotto (*product level*), i partecipanti ai mercati finanziari e consulenti finanziari devono riportare informative specifiche in fase precontrattuale, sui siti web e nelle relazioni periodiche, distinguendo tra prodotti finanziari che:

1. hanno effetti negativi sui fattori di sostenibilità;
2. promuovono caratteristiche ambientali e/o sociali;
3. hanno come obiettivo investimenti sostenibili.

In dettaglio, la SFDR precisa che sia necessario riportare una spiegazione chiara e motivata di come un prodotto finanziario prende in considerazione i principali effetti negativi sui fattori di sostenibilità (art. 7.) e distingue tra prodotti finanziari che promuovono le caratteristiche ambientali o sociali (art. 8), prodotti finanziari che hanno obiettivi di sostenibilità (art. 9) ed infine, prodotti generalisti che non promuovono caratteristiche ambientali o sociali e non hanno obiettivi di sostenibilità (art. 6).

La SFDR ha un impatto significativo sulla comunicazione agli investitori, esigendo da tutti i partecipanti ai mercati finanziari, e dai consulenti finanziari, specifici requisiti sull'informativa. Si richiede coerenza tra l'informativa prevista a fini di marketing e quella prevista dal quadro istituzionale.

Nel 2020, la SFRD è stata emendata dal Regolamento (UE) 2020/852 relativo all'istituzione di un quadro che favorisce gli investimenti sostenibili, anche noto come 'Tassonomia per le attività sostenibili'⁶⁹. L'obiettivo della Tassonomia è quello di favorire il "riorientamento dei flussi di capitali verso investimenti sostenibili finalizzato al raggiungimento di una crescita sostenibile e inclusiva" attraverso "una comprensione condivisa e olistica dell'ecosostenibilità delle attività e degli investimenti"⁷⁰.

Alla base della Tassonomia vi è la necessità di armonizzare con un linguaggio comune i criteri di ecosostenibilità delle attività economiche, per evitare di frammentare il mercato e per non danneggiare gli interessi dei consumatori e degli investitori. Infatti, per gli investitori potrebbe essere gravoso controllare e confrontare i vari prodotti finanziari se questi non fornissero alcuna spiegazione sugli impatti ambientali, oppure se nella spiegazione usassero concetti differenti. Di conseguenza, ciò scoraggerebbe gli investimenti nelle attività economiche ecosostenibili. La Tassonomia crea invece un sistema di classificazione delle attività economiche ecosostenibili, allo scopo di potenziare gli investimenti sostenibili e contrastare il *greenwashing*, pratica con cui i prodotti finanziari vengono presentati come sostenibili pur non essendolo.

A livello operativo, la Tassonomia determina i criteri per stabilire se un'attività economica possa essere considerata ecosostenibile al fine di individuare il grado di ecosostenibilità di un investimento armonizzando tali caratteristiche al livello dell'UE. Inoltre, prevede specifici obblighi di rendicontazione in capo alle imprese finanziarie e non finanziarie soggette alla Direttiva 2014/95 allo scopo di comunicare il proprio livello di ecosostenibilità.

⁶⁹ Regolamento (UE) 2020/852 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 18 giugno 2020, relativo all'istituzione di un quadro che favorisce gli investimenti sostenibili e recante modifica del regolamento (UE) 2019/2088 (GU L 198 del 22.6.2020, p. 13).

⁷⁰ Regolamento (UE) 2020/852, (6), (GU L 198 del 22.6.2020, p. 2).

Per quanto riguarda il grado di ecosostenibilità di un investimento, l'art. 3 della Tassonomia stabilisce che un'attività economica è considerata 'ecosostenibile' se:

1. contribuisce in modo sostanziale al raggiungimento di uno o più degli obiettivi ambientali;
2. non arreca un danno significativo a nessuno degli obiettivi ambientali;
3. è svolta nel rispetto delle garanzie minime di salvaguardia (in linea con le linee guida OCSE e i principi guida delle Nazioni Unite/ILO sulle attività economiche e i diritti umani);
4. è conforme ai criteri tecnici di vaglio fissati dalla Commissione europea e previsti per ciascun singolo obiettivo ambientale.

In merito al punto 1), si includono i seguenti obiettivi ambientali:

- a) la mitigazione dei cambiamenti climatici;
- b) l'adattamento ai cambiamenti climatici;
- c) l'uso sostenibile e la protezione delle acque e delle risorse marine;
- d) la transizione verso un'economia circolare;
- e) la prevenzione e la riduzione dell'inquinamento;
- f) la protezione e il ripristino della biodiversità e degli ecosistemi⁷¹.

In merito al punto 2), affinché si possa considerare un'attività economica ecosostenibile, dopo aver accertato il contributo ad almeno un obiettivo ambientale, è necessario che non si arrechi un danno significativo a nessuno degli altri obiettivi ambientali previsti dal Regolamento, in conformità all'art. 17 della Tassonomia. Il principio del '*Do Not Significant Harm*' (DNSH) evita di accertare un'attività ecosostenibile quando nel contribuire ad un obiettivo ambientale arreca danno al raggiungimento di un altro obiettivo identificato dalla Tassonomia. Di conseguenza, questo principio assicura la coerenza sistemica nella Tassonomia.

In merito al punto 3), secondo l'art. 18 della Tassonomia, un'attività economica può essere considerata ecosostenibile se viene svolta nel rispetto delle garanzie minime di salvaguardia (*Minimum Safeguards*), cioè in linea con i Principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani, le linee guida OCSE destinate alle imprese multinazionali, la dichiarazione dell'Organiz-

⁷¹ In dettaglio, per i punti a) e b) la Commissione europea ha già definito i criteri di vaglio tecnico che consentono di determinare a quali condizioni si possa considerare che un'attività economica contribuisce in modo sostanziale alla mitigazione dei cambiamenti climatici o all'adattamento ai cambiamenti climatici. Per i punti c) d) e) f), al 15 aprile 2023, è aperta la consultazione sul progetto di Regolamento Delegato che identifica la serie di criteri per i rimanenti quattro obiettivi ambientali.

zazione internazionale del lavoro, le otto convenzioni fondamentali dell'ILO e la Carta internazionale dei diritti dell'uomo. In questo requisito si afferma la visione olistica della sostenibilità in quanto un'attività economica non può essere classificata ecosostenibile se viola i diritti umani.

Infine, in merito al punto 4), un'attività economica può essere considerata ecosostenibile se conforme ai criteri di vaglio tecnico (*Technical Screening Criteria*), fissati dalla Commissione Europea negli atti delegati del Regolamento, la cui elaborazione, per alcuni di essi, è ancora in corso⁷². In dettaglio, si definiscono requisiti tecnici e indicatori quantitativi volti a valutare il contributo sostanziale e il 'non arrecare un danno significativo' in relazione agli obiettivi ambientali e per ciascuna attività economica (classificata secondo il codice NACE). Un'attività economica che rientra nei criteri di vaglio tecnico è considerata ammissibile alla Tassonomia, mentre le attività economiche ammissibili che rispettano tutte le condizioni previste dall'art. 3 della Tassonomia sono da ritenersi allineate alla Tassonomia.

La Tassonomia estende l'applicazione normativa non solo ai partecipanti dei mercati finanziari e ai consulenti finanziari, ma anche alle imprese non finanziarie che hanno l'obbligo di pubblicare una dichiarazione – o dichiarazione consolidata – di carattere non finanziario. Le imprese non finanziarie soggette alla NFRD, e successivamente alla CSRD, saranno tenute a divulgare informazioni in merito all'allineamento alla Tassonomia, spiegando cioè se, e se sì, come e in che misura, le proprie attività economiche sono ecosostenibili. In dettaglio, l'art. 8 della Tassonomia afferma che è necessario comunicare la quota del fatturato proveniente da prodotti o servizi associati ad attività economiche ecosostenibili, la quota di spesa in conto capitale e la quota di spese operative relative ad attività o processi associati ad attività economiche considerate ecosostenibili. Ciò impone alle imprese che rientrano nell'ambito di applicazione della NFRD di comunicare alcuni indicatori complementari rispetto alle informazioni che le imprese sono già tenute a comunicare ai sensi della NFRD e che comunicheranno ai sensi della CSRD.

Il Regolamento Delegato (UE) 2021/2178 (*Disclosures Delegated Act*) del

⁷² Al 31 marzo 2023 sono stati pubblicati i criteri relativi ai primi due obiettivi ambientali, mitigazione dei cambiamenti climatici ed adattamento ai cambiamenti climatici, contenuti nel Regolamento Delegato (UE) 2139/2021 (*Climate Delegated Act*) della Commissione del 4 giugno 2021 che integra il regolamento (UE) 2020/852 del Parlamento europeo e del Consiglio fissando i criteri di vaglio tecnico che consentono di determinare a quali condizioni si possa considerare che un'attività economica contribuisce in modo sostanziale alla mitigazione dei cambiamenti climatici o all'adattamento ai cambiamenti climatici e se non arreca un danno significativo a nessun altro obiettivo ambientale.

6 luglio 2021⁷³ specifica ulteriormente i contenuti, le tempistiche e le modalità di presentazioni delle informazioni richieste dall'art. 8 della Tassonomia. Si distingue la specifica informativa tra imprese non finanziarie e imprese finanziarie.

Le imprese non finanziarie devono pubblicare informazioni su:

- il KPI relativo al fatturato in cui si riporta la quota di fatturato proveniente da prodotti o servizi associati ad attività economiche allineate alla tassonomia;
- il KPI relativo alla quota di spese in conto capitale (Capex) relativa ad attivi o processi associati ad attività economiche allineate alla Tassonomia o che fanno parte di un piano strategico per raggiungere la sostenibilità ambientale;
- il KPI relativo alla quota di spese operative (Opex) relativa ad attività o processi associati ad attività economiche allineate alla Tassonomia o che fanno parte di un piano strategico per raggiungere la sostenibilità ambientale.

Questi tre principali KPIs devono essere presentati in formato tabellare, sulla base dei modelli riportati nell'Allegato II del Regolamento Delegato UE 2021/2178. Inoltre, al fine di spiegare in dettaglio i KPI di cui sopra, si richiede alle imprese di presentare alcune informazioni qualitative quali ad esempio le modalità di determinazione del fatturato, delle spese in conto capitale e delle spese operative nonché le modalità della loro assegnazione al numeratore e il calcolo. Tali specifiche richieste qualitative sono contenute nella Sezione 1.2. dell'Allegato I, del Regolamento Delegato (UE) 2021/2178.

Le imprese finanziarie sono a loro volta suddivise in quattro tipologie: gestori di attività finanziarie, enti creditizi, società di investimento e imprese di assicurazione e riassicurazione. A seconda della tipologia di impresa finanziaria, si richiedono specifici KPIs. Più in dettaglio, i gestori di attività finanziarie devono fornire la quota di investimenti in attività economiche allineate alla Tassonomia rispetto al valore di tutti gli investimenti da essi gestiti derivanti dalle loro attività di gestione di portafogli sia collettivi che individuali⁷⁴. Gli enti creditizi devono riportare il coefficiente di attivi verdi (*Green Asset Ratio*, GAR) che sintetizza la quota di esposizioni relative ad attività allineate alla Tassonomia rispetto agli attivi totali di tali enti creditizi⁷⁵. Le imprese di inve-

⁷³ Regolamento Delegato (UE) 2021/2178 della Commissione del 6 luglio 2021 che integra il regolamento (UE) 2020/852 del Parlamento europeo e del Consiglio, precisando il contenuto e la presentazione delle informazioni che le imprese soggette all'art. 19 *bis* o all'art. 29 *bis* della Direttiva 2013/34/UE devono comunicare in merito alle attività economiche ecosostenibili e specificando la metodologia per conformarsi a tale obbligo di informativa.

⁷⁴ Art. 3 e allegati III e IV del Regolamento Delegato (UE) 2021/2178.

⁷⁵ Art. 4 e gli allegati V e VI del Regolamento Delegato (UE) 2021/2178.

stimento devono presentare gli investimenti effettuati in attività allineate alla Tassonomia, e i KPI relativi alla negoziazione per conto proprio che quella per conto dei clienti⁷⁶. Infine, le imprese di assicurazione e di riassicurazione rilevano i KPI in merito alla loro attività di sottoscrizione e la loro politica di investimento non vita in relazione al loro modello aziendale per specificare in che misura tali attività sono allineate alla Tassonomia⁷⁷. Anche alle società finanziarie è richiesto di complementare la presentazione dei KPIs con informazioni qualitative per permettere una maggiore comprensione dei KPIs da parte dei mercati finanziari⁷⁸.

L'applicazione dei requisiti sarà graduale tra il 2022 e il 2024. L'art. 10 del Regolamento Delegato (UE) 2021/2178 stabilisce che, a partire dal 2022 con riferimento al periodo di rendicontazione 2021, le imprese non finanziarie devono comunicare unicamente la proporzione delle attività economiche ammissibili e non ammissibili alla Tassonomia ('attività ammissibile'). Dal 2023, con riferimento all'esercizio 2022, le imprese non finanziarie dovranno comunicare anche le attività allineate alla Tassonomia ('attività allineata'). Invece, le imprese finanziarie possono implementare tali richieste in un periodo più ampio; in particolare, dal 2022, le imprese finanziarie comunicano soltanto la quota delle esposizioni in attività economiche non ammissibili alla Tassonomia e ammissibili alla Tassonomia nell'ambito dei loro attivi totali, la quota delle esposizioni in amministrazioni centrali, banche centrali, emittenti sovranazionali, la quota di derivati, la quota delle esposizioni in imprese non soggette all'obbligo di presentazione della DNF nell'ambito dei loro attivi totali ed infine, le informazioni qualitative di cui all'Allegato XI.

In conclusione, è possibile affermare che emerge un significativo profilo di complessità che può sollevare un gap tra le intenzioni originarie, cioè standard unico di trasparenza della *disclosure*, e la ricezione da parte delle imprese finanziarie e non finanziarie che iniziano ad applicare questo strumento di classificazione. Tuttavia, la SFDR, la Tassonomia e i successivi regolamenti delegati rappresentano punti di riferimento per i mercati finanziari perché consentono identificare i prodotti finanziari ecosostenibili in un contesto, quello ESG, sempre più diffuso, perché gli *asset manager* stanno dimostrando crescente attenzione all'ambito ESG.

⁷⁶ Art. 5 e gli allegati VII e VIII del Regolamento Delegato (UE) 2021/2178.

⁷⁷ Art. 6 e gli allegati IX e X del Regolamento Delegato (UE) 2021/2178.

⁷⁸ Allegato XI del Regolamento Delegato (UE) 2021/2178.

2.7. La Risoluzione sul governo societario sostenibile e la Proposta di Direttiva relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità

L'azione 10 dell'*Action Plan* si propone di promuovere un governo societario sostenibile e l'Unione europea si è impegnata anche in tale direzione per realizzare un'economia resiliente e al contempo sostenibile.

Uno studio della Commissione europea evidenzia, nel periodo 1992-2018, una tendenza al rialzo dei pagamenti degli azionisti, quadruplicati, da meno dell'1% dei ricavi nel 1992 a quasi il 4% nel 2018. Inoltre, il rapporto tra CAPEX e investimenti in R&D sui ricavi è in calo dall'inizio del XXI secolo⁷⁹. Lo studio mostra che, in una certa misura, il 'breve termine' aziendale trova le sue cause profonde nei quadri normativi e nelle pratiche di mercato. La concomitanza di queste tendenze favorisce un focus sul ritorno finanziario a breve termine piuttosto che sulla creazione di valore sostenibile a lungo termine.

Le imprese non sono entità astratte scollegate dalle attuali sfide ambientali e sociali; pertanto, devono contribuire più attivamente alla sostenibilità in quanto le loro prestazioni a lungo termine, la loro resilienza e persino la loro sopravvivenza e durabilità dipendono dall'adeguatezza e prontezza della loro risposta agli aspetti ambientali e sociali. Il dovere di diligenza degli amministratori nei confronti dell'impresa pertanto non deve essere definito solo in relazione alla massimizzazione dei profitti a breve termine, ma anche attraverso le azioni orientate alla sostenibilità, ridefinendo la strategia aziendale e supervisionando l'intera attività d'impresa. Ai direttori esecutivi viene chiesto di agire nell'interesse della loro impresa, integrando gli interessi a medio-lungo termine e i rischi relativi alla sostenibilità, gli impatti, le opportunità e le dipendenze nella strategia globale dell'impresa.

Nella Risoluzione del 10 marzo 2021⁸⁰ si sottolinea l'importanza di individuare il giusto equilibrio tra la necessità di ridurre la pressione a breve termine sugli amministratori e promuovere l'integrazione delle questioni di sostenibilità nel processo decisionale aziendale, da un lato, e l'esigenza di garantire sufficiente flessibilità, dall'altro, assicurando allo stesso tempo l'armonizzazione.

⁷⁹ COMMISSIONE EUROPEA (2020). *Study on directors'duties and sustainable corporate governance – Financial Report*.

⁸⁰ PARLAMENTO EUROPEO (2021). Risoluzione del Parlamento europeo del 10 marzo 2021 recante raccomandazioni alla Commissione concernenti la dovuta diligenza e la responsabilità delle imprese (2021/C 474/02).

È necessario inoltre rafforzare il ruolo degli amministratori nel perseguimento degli interessi a lungo termine delle imprese, nonché di sviluppare, in seno agli organi gestionali, una cultura che aspiri ad attuare un governo societario sostenibile. La risoluzione mira, inoltre, a porre fine al pervasivo squilibrio tra donne e uomini ai massimi livelli decisionali delle imprese, per migliorare l'equilibrio di genere tra gli alti dirigenti e tra coloro che detengono posizioni al vertice nelle imprese.

Sulla base di queste considerazioni, il 23 febbraio 2022 la Commissione europea ha adottato la Proposta di Direttiva relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità⁸¹. La Proposta di Direttiva sulla *due diligence* in materia di sostenibilità, ad integrazione della CSRD, ha come oggetto il dovere di diligenza al fine di individuare, prevenire, attenuare e rendere conto dei danni esterni derivanti dagli impatti negativi sui diritti umani e dagli impatti ambientali negativi dell'attività d'impresa e lungo la catena del valore, svolti da soggetti con cui le imprese intrattengono un rapporto d'affari consolidato. La disposizione specifica, inoltre, che la presente Proposta stabilisce norme sulla responsabilità delle violazioni dell'obbligo di diligenza. L'articolo 4 impone agli Stati membri di provvedere affinché ciascuna società adempia il dovere di diligenza in materia di diritti umani e ambiente rispettando i requisiti specifici di cui agli articoli da 5 a 11. Si richiede di integrare la diligenza nelle proprie politiche in conformità dell'articolo 5; di individuare gli impatti negativi effettivi o potenziali in conformità dell'articolo 6; di prevenire e attenuare gli impatti negativi potenziali e di ridurre gli impatti negativi effettivi (articoli 7 e 8); di instaurare e mantenere una procedura di reclamo (articolo 9); di monitorare l'efficacia della politica e delle misure di diligenza in conformità dell'articolo 10; di presentare l'informativa sul dovere di diligenza in conformità dell'articolo 11. In dettaglio, si propone di:

- comprendere una descrizione dell'approccio della società al dovere di diligenza, di un codice di condotta a cui i dipendenti e le filiazioni della società devono attenersi, delle procedure predisposte per l'adempimento del dovere di diligenza (art. 5);
- individuare gli impatti negativi sui diritti umani e sull'ambiente, siano essi effettivi o potenziali, causati dalle proprie attività o da quelle delle sue filiazioni, e al livello dei rapporti d'affari consolidati diretti o indiretti nella catena del valore cui partecipa (art. 6);

⁸¹ COMMISSIONE EUROPEA (2022). *Proposta di Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità e che modifica la direttiva (UE) 2019/1937.*

- adottare misure adeguate a prevenire i potenziali impatti negativi individuati, e ad arrestare gli impatti negativi sui diritti umani e gli effettivi impatti negativi sull'ambiente che sono stati o avrebbero dovuto essere individuati (artt. 7 e 8);
- prevedere la possibilità di presentare un reclamo qualora si nutra un legittimo timore circa tali impatti negativi, siano essi effettivi o potenziali, anche nella relativa catena del valore (art. 9);
- effettuare periodicamente una valutazione dell'attuazione delle proprie misure di diligenza al fine di verificare che gli impatti negativi siano individuati adeguatamente e che siano attuate misure preventive o correttive, e di determinare in che misura gli impatti negativi siano stati prevenuti o arrestati o ne sia stata minimizzata l'entità (art. 10).

Il Regolamento 2019/2089 del Parlamento europeo e del Consiglio⁸², integrato dai regolamenti delegati (UE) 2020/181637, (UE) 2020/181738 e (UE) 2020/181839 della Commissione, introduce obblighi di comunicazione in materia ESG per gli amministratori in merito agli indici di riferimento UE di transizione climatica e agli indici di riferimento UE allineati con l'accordo di Parigi.

2.8. La sfida normativa di applicazione del quadro regolamentare europeo

Il quadro normativo ad oggi delineato è sicuramente di forte impatto e trasparenza. Siamo di fronte ad una situazione complessa, con cui dobbiamo familiarizzare. È necessario, tuttavia, soffermarsi su alcune criticità che possono emergere in fase di applicazione da parte di imprese finanziarie, non finanziarie, partecipanti ai mercati finanziari e consulenti finanziari.

In primo luogo, nell'attuale contesto normativo di rendicontazione di sostenibilità, "la legislazione formale da sola potrebbe non essere sufficiente per creare una norma"⁸³. Per essere efficace, i requisiti normativi devono acquisi-

⁸² Regolamento Europeo 2019/2089 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 27 novembre 2019, che modifica il regolamento (UE) 2016/1011 per quanto riguarda gli indici di riferimento UE di transizione climatica, gli indici di riferimento UE allineati con l'accordo di Parigi e le comunicazioni relative alla sostenibilità per gli indici di riferimento (GU L 317 del 9.12.2019, pag. 17).

⁸³ BEBBINGTON J., KIRK E.A., LARRINAGA C. (2012). *The production of normativity: a comparison of reporting regimes in Spain and the UK*, Accounting, Organizations and Society, Vol. 37 No. 2, p. 90.

re legittimità interna. A sua volta, la legittimità richiede coerenza all'interno di un sistema gerarchico di norme, sia formali che informali, in cui le norme formali sono coerenti con le precedenti e le norme informali definiscono come applicare le regole. Nel disciplinare la rendicontazione aziendale, le norme informali che stanno alla base dell'adozione volontaria possono prevalere sui requisiti legali e, così facendo, manifestare il proprio potere⁸⁴.

In secondo luogo, è più facile adottare l'impianto normativo all'inizio di questo percorso, viceversa è più difficile da applicarlo ad un modello di rendicontazione preesistente in cui si era già impostato l'orientamento alla sostenibilità; è dunque necessario sviluppare una capacità di adattamento rispetto alla normativa senza perdere le caratteristiche distintive del business.

Infine, la standardizzazione rende più agevole il confronto, ma può rivelarsi inefficace per l'operato delle imprese che, ad oggi, presentano ancora sistemi informativi non sufficientemente strutturati. Similmente, risulta difficile per gli investitori applicare SFRD e Tassonomia.

La sostenibilità deve guidare tutto l'operato, quindi è necessario rafforzare la *mission* agendo sulla capacità di misurazione e di analisi di impatto e, di riflesso, migliorando la trasparenza nel processo di *reporting*. Non solo, questo processo consente di comprendere il proprio contributo in termini di reale impatto, considerando le questioni di sostenibilità *ex ante*, nella pianificazione e gestione aziendale, e non solo nel *reporting ex post*.

A riguardo, Mio suggerisce un'impostazione aziendale basata sui seguenti pilastri: orientamento valoriale di lungo termine, concezione dell'azienda come soggetto responsabile (anche culturalmente) e su cui confluiscono molti *stakeholder*, strategia aziendale improntata alla sostenibilità e conseguente business model, *governance* adeguata a cogliere gli stimoli esterni e le spinte al cambiamento, struttura organizzativa e meccanismi operativi 'plastici', atti ad anticipare o accogliere le sollecitazioni esterne, cultura aziendale aperta, forte sui valori di base e disponibile al confronto, obiettivi di breve, medio-lungo termine improntati sui fattori ESG⁸⁵.

Pertanto, si invitano le imprese e i partecipanti ai mercati finanziari a non adottare un comportamento di mera *compliance*, ma si suggerisce un posizio-

⁸⁴ LA TORRE M., SABELFELD S., BLOMKVIST M., TARQUINIO L., DUMAY J. (2018). *Harmonising non-financial reporting regulation in Europe: Practical forces and projections for future research*, Meditari Accountancy Research, Vol. 26, No. 4, pp. 598-621. LA TORRE M., SABELFELD S., BLOMKVIST M., DUMAY J. (2020). *Rebuilding trust: sustainability and non-financial reporting and the European Union regulation*, Meditari Accountancy Research, Vol. 28, No. 5, pp. 701-725.

⁸⁵ MIO C. (2021). *L'azienda sostenibile*, Editori Laterza, Roma-Bari.

namento sul mercato coerente e strategico per raggiungere un vantaggio sostanziale rispetto al *'business as usual'*. Le informazioni e i dati inseriti in ottica di trasparenza devono essere utili per capire l'impatto reale su questioni ambientali e sociali e promuovere l'adozione di strategie di investimento efficaci, che apportino un risultato concreto alla transizione ecologica nell'economia reale.

3.

Le criticità e le potenzialità connesse alla gestione della sostenibilità

3.1. Introduzione

Il presente capitolo ha l'obiettivo di comprendere le criticità e le potenzialità che possono influenzare le azioni di intervento delle imprese volte a favorire lo sviluppo sostenibile.

In primo luogo, si individuano le criticità legate alle tensioni della sostenibilità aziendale che possono emergere tra obiettivi di sostenibilità e obiettivi di redditività in competizione tra loro, tra obiettivi di sostenibilità differenti in contrasto tra loro oppure in seguito ad una competizione tra i mezzi per raggiungere i *target* di sostenibilità.

In secondo luogo, si descrivono le potenzialità connesse ai modelli di gestione per far fronte a queste tensioni che si identificano nell'integrazione della sostenibilità, nella pianificazione strategica, nelle pratiche di coinvolgimento degli *stakeholder* e nelle pratiche innovative di economia circolare. In particolare, queste tensioni possono essere trasformate da *trade-off* a sinergie con un approccio orientato all'integrazione della sostenibilità nei processi decisionali, gestionali ed organizzativi, abbandonando la visione strumentale della sostenibilità, che considera gli obiettivi di sostenibilità residuali rispetto a quelli economico-finanziari.

È fondamentale determinare meccanismi gestionali e procedure specifiche per meglio definire e integrare gli obiettivi economico-finanziari, ambientali e sociali all'interno del *core business* aziendale. Ciò è possibile anche grazie all'implementazione di pratiche partecipative che coinvolgono gli *stakeholder* e alla ridefinizione dei processi di produzione e consumo orientati ad innovative pratiche di economia circolare.

3.2. La gestione delle tensioni e dei *trade-off* nella sostenibilità aziendale

Come spiega il documento del 1987 delle Nazioni Unite ‘*Our common future*’, “lo sviluppo sostenibile non è uno stato fisso di armonia, ma piuttosto un processo di cambiamento in cui lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l’orientamento dello sviluppo tecnologico, e il cambiamento istituzionale sono resi coerenti con le esigenze future e presenti”¹. I concetti di ‘sostenibilità’ e ‘sviluppo sostenibile’ rischiano di generare tensioni. Inoltre, secondo Hahn, nella sostenibilità aziendale, i *trade-off* sono la regola piuttosto che l’eccezione².

Ad esempio, manager e imprenditori si possono trovare di fronte a scelte legate all’ottimizzazione dell’efficienza a breve termine per massimizzare i profitti e, allo stesso tempo, devono garantire la loro esistenza esplorando nuove opportunità di business³. Inoltre, a seguito di vincoli finanziari interni, manager e imprenditori devono decidere se, in quale modalità e per quanto tempo, intraprendere una o più iniziative di sostenibilità. Considerando la varietà di iniziative di sostenibilità, i manager devono inoltre valutare la crescente gamma di scelte a disposizione e analizzare per quanto tempo queste iniziative potranno rispondere alle pressioni sociali. Le iniziative di sostenibilità comportano dei costi, pertanto i manager devono mediare tra obiettivi di sostenibilità e obiettivi di redditività (ad esempio considerando i vincoli in termini di budget finanziario), tra obiettivi di sostenibilità differenti (ad esempio la riduzione delle emissioni di CO2 rispetto alla riduzione del consumo di acqua), e il *target* a cui questi obiettivi di sostenibilità sono rivolti (ad esempio per rispondere alle esigenze di una specifica categoria di consumatori oppure per soddisfare i consumatori a livello globale). Infine, si possono manifestare tensioni circoscritte in uno specifico ambito, come ad esempio quello ambientale, che viene significativamente impattato dalle imprese operanti nei settori più inquinanti, come ad esempio il settore petrolifero⁴.

¹ BRUNDTLAND H.G. (1987). *Our common future. Report of the World Commission on Environment and Development*.

² HAHN T., FIGGE F., PINKSE J., PREUSS L. (2010). *Trade-offs in corporate sustainability: You can't have your cake and eat it*. *Business Strategy and the Environment*, 19(4), pp. 217-229; p. 218.

³ Una tipica tensione affrontata dalle organizzazioni è la tensione tra i due poli dello sfruttamento e dell’esplorazione. POOLE M.S., VAN DE VEN A.H. (1989). *Using paradox to build management and organization theories*. *Academy Management Review*, 14 (4), pp. 562-578.

⁴ FERNS G., AMAESHI, K., LAMBERT, A. (2019). *Drilling their own graves: How the European oil and gas supermajors avoid sustainability tensions through mythmaking*. *Journal of Business Ethics*, 158(1), pp. 201-231.

Secondo Hahn, le tensioni possono riguardare vari tipi di problemi economici, ambientali o sociali, poiché queste preoccupazioni possono risiedere a diversi livelli, possono richiedere di modificare i processi o operare in spazi temporali o in contesti diversi. Da qui possiamo individuare tre dimensioni per catturare le fonti e le caratteristiche delle tensioni nella sostenibilità aziendale: il *livello*, il *cambiamento* e il *contesto*. Un altro *framework* classificatorio, proposto da Haffar, identifica le tensioni tra la creazione di valore economico e la creazione di valore condiviso, le tensioni legate alla “profondità dell’ambito” in merito alle questioni di sostenibilità, ed infine quelle tra la misurazione e gestione della *performance* aziendale, quando si attuano pratiche di sostenibilità⁵. Insieme, queste tre tensioni determinano *se* un’azienda si impegna nella sostenibilità aziendale, *come* e *con quale approccio*.

La sostenibilità aziendale, dunque, convive intrinsecamente con tensioni e *trade-off*. Le tensioni si riferiscono a richieste concorrenti tra loro che esistono tra contesti temporali presenti e futuri o tra elementi concorrenti di economia, società e ambiente⁶. Le tensioni sono state definite da Epstein *et al.* “due fenomeni in una relazione dinamica che coinvolgono sia la concorrenza che la complementarità”⁷; diventano quindi paradossali se sono interconnessi e persistenti. Nella sostenibilità aziendale, le tensioni si verificano tra diversi livelli, nei processi di cambiamento e all’interno di un contesto temporale e spaziale. I *trade-off* sono “situazioni in cui si fa un sacrificio da un lato per ottenere benefici in un altro [...] [per cui] di solito è impossibile ottimizzarli, tutti in una volta”⁸. Al centro di essi ci sono due questioni chiave: ‘concorrenza’ e ‘costrizione’. La concorrenza è legata al fatto che i *trade-off* possono derivare da differenti esiti della stessa tensione di fondo. La costrizione fa riferimento ai *trade-off* come decisioni prese in base a vincoli di risorse, tra decisioni tra loro in competizione, o ancora decisioni i cui mezzi per raggiungerli e *target* di riferimento sono in competizione tra loro. La tensione tra due o più ambiti può importare ad un *trade-off* se viene perseguito un obiettivo soltanto, oppure ad una sinergia se vengono perseguiti entrambi gli obiettivi, contemplando

⁵ HAFFAR M., SEARCY C. (2017). *Classification of Trade-offs Encountered in the Practice of Corporate Sustainability*. Journal of Business Ethics 140, pp. 495-522.

⁶ SLAWINSKI N., BANSAL P. (2012). *A matter of time: The temporal perspectives of organizational responses to climate change*. Organization Studies, 33(11), pp. 1537-1563.

⁷ EPSTEIN M., BUHOVAC A., YUTHAS K. (2014). *Managing social, environmental and financial performance simultaneously*. Long Range Planning, 48, pp. 35-45.

⁸ BYGGETH S., HOCHSCHORNER E. (2006). *Handling trade-offs in ecodesign tools for sustainable product development and procurement*. Journal of Cleaner Production, 14(15-16), pp. 1420-1430, p. 1420.

cioè il paradosso che considera entrambe le opzioni contemporaneamente. Il paradosso fa infatti riferimento ad una situazione in cui elementi di opposizione coesistono, perché ci sono due o più elementi che sono accettati individualmente, “ma presi insieme sembrano incoerenti o incompatibili”⁹.

Come gestire dunque le tensioni nella sostenibilità aziendale? In letteratura si individuano due principali approcci: la ‘visione strumentale’ e la ‘visione integrata’.

La visione strumentale della responsabilità d’impresa considera gli obiettivi di sostenibilità residuali rispetto a quelli economico-finanziari e presuppone che le imprese possano trarre vantaggio finanziario quando affrontano problemi ambientali o sociali. Inoltre, nella logica strumentale, a priori, la dimensione economica è prioritaria rispetto alle altre dimensioni sociali e/o ambientali; pertanto, respinge situazioni in cui esistono tensioni sociali e/o ambientali e gli aspetti di sostenibilità non sono allineati con i risultati finanziari. Pertanto, la logica strumentale non conduce ad un business più sostenibile, perché questa visione implicherà sempre la scelta di un obiettivo rispetto l’altro, eliminando uno dei due poli. È quindi sconsigliabile perseguire solo la redditività o solo la sostenibilità.

Per evitare di stabilire, a livello organizzativo, una gerarchia tra gli obiettivi economico-finanziari rispetto agli obiettivi di sostenibilità, le imprese possono decidere di affrontare contemporaneamente molteplici aspetti economico-finanziari, sociali, ambientali, etici, di *governance*, anche se, apparentemente, possono contraddirsi a vicenda. Da questa logica nasce la *visione integrata* – o *integrativa* – che contempla l’esistenza di paradossi¹⁰.

La visione integrata della responsabilità d’impresa accetta i paradossi come risposta prudente per gestire le tensioni della sostenibilità e riconosce che gli obiettivi economico-finanziari, ambientali, sociali, etici e di *governance* sono “inestricabilmente connessi e internamente interdipendenti”¹¹. La logica integrata o integrativa si basa sulla letteratura legata ai paradossi e consente di ab-

⁹ POOLE M.S., VAN DE VEN A.H. (1989). *Using paradox to build management and organization theories*. *Academy Management Review*, 14 (4), pp. 562-578, p. 563.

¹⁰ VAN DER BYL C.A., SLAWINSKI N. (2015). *Embracing tensions in corporate sustainability: A review of research from win-wins and trade-offs to paradoxes and beyond*. *Organization & Environment*, 28(1), pp. 54-79; HAHN T., PINKSE J., PREUSS L., FIGGE F. (2015). *Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework*. *Journal of Business Ethics*, 127(2), pp. 297-316.

¹¹ HAHN T., FIGGE F., PINKSE J., PREUSS L. (2018). *A paradox perspective on corporate sustainability: Descriptive, instrumental, and normative aspects*. *Journal of Business Ethics*, 148(2), pp. 235-248, p. 236.

bracciare, piuttosto che eliminare, le apparenti tensioni legate alla sostenibilità, in quanto il raggiungimento della sostenibilità aziendale dipende dalla capacità del *management* di perseguire aspetti di sostenibilità che sono al contempo contrastanti. I manager e gli imprenditori con una visione integrata abbracciano le tensioni all'interno dell'impresa e riconoscono la necessità di combinare diversi obiettivi, economico-finanziari, sociali, ambientali, etici e di *governance* che sembrano apparentemente incompatibili, senza enfatizzare un obiettivo rispetto agli altri. Si cerca di comprendere, cioè, la natura delle relazioni tra questi obiettivi, abbandonando l'analisi a sé stante delle tre dimensioni della sostenibilità, contemplate nella *Triple Bottom Line* che, infatti, non affronta sistematicamente la relazione tra gli aspetti economico-finanziari, sociali, ambientali, etici e di *governance*, ma solo le tre dimensioni in modo separato.

Da qui, la visione integrata si caratterizza per l'analisi delle interazioni mirate tra le diverse alternative al fine di garantire un'attenzione simultanea dei diversi obiettivi nel tempo con un ponderato bilanciamento. Dunque, la visione integrata, accettando tensioni e paradossi, riconosce che le dimensioni della sostenibilità richiedano diversi aspetti di osservazione in relazione al contesto spaziale e temporale. Si possono implementare quindi strategie di separazione, di accettazione e risoluzione in base all'analisi delle interazioni tra i diversi obiettivi¹².

Gli studi di organizzazione aziendale¹³ individuano alcune capacità – quali sensibilità strategica, impegno collettivo, clima della riflessività – per bilanciare le tensioni, illustrando come tali capacità permettano di rafforzare la capacità dell'impresa di mantenere la sua attenzione su entrambi gli obiettivi che risultano in contraddizione. Attraverso l'adozione di un pensiero basato su 'entrambi/e le opzioni', si può lavorare in modo costruttivo con i paradossi e trasformarli in soluzioni innovative capaci di integrare gli obiettivi di business e sostenibilità nell'ordinaria attività d'impresa.

¹² HAHN T., PINKSE J., PREUSS L., FIGGE F. (2015). *Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework*. *Journal of Business Ethics*, 127(2), pp. 297-316.

¹³ HÖRISCH J., FREEMAN R.E., SCHALTEGGER S. (2014). *Applying stakeholder theory in sustainability management: Links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework*. *Organization & Environment*, 27(4), pp. 328-346.

3.3. L'*integrated thinking* orientato alla pianificazione strategica della sostenibilità aziendale

L'integrazione strategica della sostenibilità nel *core business* aziendale è un processo di cambiamento a livello decisionale, gestionale ed organizzativo che considera la sostenibilità nella quotidianità dell'attività di impresa, nel suo processo decisionale strategico, nelle politiche intraprese, nelle competenze chiave e nella cultura organizzativa.

Come riportato nella sezione precedente, l'approccio integrato considera la sostenibilità aziendale centrale all'attività d'impresa, alle competenze del business, alle decisioni strategiche e ai processi operativi e si incorpora dunque nelle attività, nelle strutture e nelle politiche principali dell'impresa. Ciò è fondamentale per contemplare nuove opportunità di innovazione e per fare leva sulle potenziali sinergie che si possono plasmare tra diversi attori con fini complementari tra loro, ma comunque orientati in ogni caso allo sviluppo sostenibile.

A tal fine, risulta fondamentale adottare un approccio di '*integrated thinking*', in cui la pianificazione strategica sia coerente alle strutture di *governance* e al modello di business, allineando i risultati aziendali agli obiettivi di creazione del valore *con e per* gli *stakeholder*.

L'*integrated thinking* può essere definito come la mentalità strategica e manageriale che considera la relazione tra i diversi fattori che influenzano i processi di creazione di valore dell'azienda¹⁴.

Con l'*integrated thinking*, si passa da un'impostazione '*silos*', che vede le decisioni strategiche e le strutture organizzative come compartimenti stagni, ad un approccio integrato che, in modo costruttivo, gestisce le tensioni tra l'efficienza aziendale considerando in senso più ampio il benessere e la salute sociale. La nozione di 'pensiero integrato' è simile a una prospettiva di 'pensiero sistemico', che si basa sulla capacità di abbracciare interrelazioni e interdipendenze considerando la complessità dinamica delle influenze e delle relazioni che possono generare criticità¹⁵. Un pensiero sistemico riconosce interdipendenze, relazioni e nessi causali, e ciò è necessario per affrontare i *trade-off*. In termini di responsabilità di sostenibilità, Gray suggerisce che l'*integrated thinking* può essere inteso come flusso di un sistema che dovrebbe aprire l'impresa alla comunità¹⁶.

¹⁴ INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC) (2013). <IR> *Framework*, p. 2.

¹⁵ OLIVER J., VESTY G., BROOKS A. (2016). *Conceptualising integrated thinking in practice*. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 31, No. 2, pp. 228-248.

¹⁶ GRAY, R. (1992). *Accounting and environmentalism: an exploration of the challenge of gently accounting for accountability, transparency and sustainability*. *Accounting, Organizations and Society*, 17(5), pp. 399-425.

L'approccio di *integrated thinking* considera attivamente le relazioni tra le sue funzioni aziendali e i processi operativi per ciascun capitale che l'impresa utilizza, cioè capitale finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale, relazionale e naturale. Pertanto, riguarda i processi decisionali integrati e le azioni che considerano la creazione di valore nel breve, medio e lungo termine dei vari capitali.

L'*integrated thinking* è legato alla rendicontazione integrata (IR) dall'*International Integrated Reporting Council* (IIRC). Mentre l'IIRC ha individuato l'*integrated thinking* come un mezzo attraverso il quale i diversi flussi di valore associati a ciascuno dei capitali sono combinati per raccontare una storia di *performance* relazionale, il concetto è stato descritto in modo piuttosto ampio dalla comunità scientifica. Infatti, alcuni accademici hanno sottolineato che l'*integrated thinking* può non essere necessariamente assente nel caso in cui non vengano fornite comunicazioni o informative di *accountability*¹⁷. Ad esempio, la direzione potrebbe considerare le comunicazioni esterne non necessarie o il *management* potrebbe non essere motivato a segnalare tali pratiche di sostenibilità messe in atto perché c'è una pressione esterna minima per farlo¹⁸. Dall'altro lato, l'*integrated thinking* può certamente aiutare "il *reporting* a diventare uno strumento per comprendere e quantificare il valore a lungo termine piuttosto che un esercizio di spunta per soddisfare governi e regolatori"¹⁹.

Oliver *et al.* hanno analizzato come l'*integrated thinking* possa essere sviluppato in pratica gestendo in modo costruttivo pressioni e vincoli tra i capitali in termini di strategia, allocazione delle risorse, misurazione e controllo delle prestazioni²⁰. Si analizzano gli approcci di *soft integrated thinking* e *hard integrated thinking* per rendere operativa l'ampia gamma di indicatori di sviluppo sostenibile, inclusi nell'approccio *soft integrated thinking*, con la sofisticatezza finanziaria nei KPI, inclusi nell'approccio *hard integrated thinking*. In dettaglio, Oliver *et al.* hanno identificato una reciproca relazione tra i due approcci, a differenza della precedente letteratura in cui essi vengono intesi, e dunque gestiti, come una dualità. Gli autori hanno notato che l'approccio *soft integrated thinking* ha agito come precursore delle aspettative di responsabilità

¹⁷ STUBBS W., HIGGINS C. (2014). *Integrated reporting and internal mechanisms of change*. Accounting, Auditing & Accountability Journal.

¹⁸ STUBBS W., HIGGINS C., MILNE M. (2013). *Why do companies not produce sustainability reports?* Business Strategy and the Environment, 22(7), pp. 456-470.

¹⁹ CORTESE D. (2022). *Business ethics: etica e impresa*, Giappichelli, Torino.

²⁰ OLIVER J., VESTY G., BROOKS A. (2016). *Conceptualising integrated thinking in practice*. Managerial Auditing Journal, Vol. 31, No. 2, pp. 228-248.

di quello *hard integrated thinking*. I due approcci sono dinamici e non costituiscono un meccanismo di pseudo-segnalazione o di pura legittimazione.

Altro elemento fondamentale dell'*integrated thinking* è la caratteristica strategica della connettività²¹ che cura l'approccio interdisciplinare del processo decisionale integrato con una capacità analitica di sviluppare un sistema informativo per il *reporting* e la comunicazione dell'impresa. Inoltre, altre caratteristiche dell'*integrated thinking* sono la capacità dell'impresa di rispondere ai bisogni e agli interessi dei propri *stakeholder*²² e la capacità di adattamento all'ambiente esterno, da cui derivano rischi e opportunità.

È necessario dunque definire i livelli decisionali, gestionali e organizzativi e le connesse modalità per poter concretamente implementare l'integrazione già a livello strategico. A riguardo, Maraghini ha proposto un modello in cui l'integrazione si può esplicare in molteplici ambiti e differenti livelli, fra strategia ed effettiva esecuzione delle traiettorie individuate (integrazione verticale), fra differenti dimensioni di analisi, *driver* della *performance* ed aree di competenza (integrazione orizzontale), anche al di fuori del perimetro aziendale, condividendo la definizione e realizzazione degli obiettivi con tutti i differenti portatori di interesse variamente coinvolti (integrazione circolare)²³.

Da qui, i sistemi di controllo sono chiamati a sviluppare innovazioni legate all'allineamento, per il coordinamento verticale, all'ampliamento, per il coordinamento orizzontale, e all'apertura, per il coordinamento circolare. Come suggerisce Maraghini, quindi "tutto deve essere cambiato! In effetti, il sopraccitato passaggio va ad incidere (o meglio, deve incidere) su quello che è il punto di partenza, il prerequisito stesso, dei sistemi di governo e controllo aziendale, ovvero la ragion d'essere dell'organizzazione (*purpose*), [...] cambiando questa, si evolvono anche le soluzioni organizzative, i processi e gli strumenti volti ad indirizzare l'adozione di strategie e comportamenti ad essa allineati. In definitiva, la sostenibilità in azienda non va tanto ad incidere sulla natura dei sistemi di governo e controllo aziendale e sulle loro attuali tensioni evolutive, quanto sulla (1) complessità e (2) urgenza del cambiamento ad essi richiesto,

²¹ PATERNOSTRO S. (2013). *The connectivity of information for the integrated reporting*. In: *Integrated Reporting: Concepts and Cases That Redefine Corporate Accountability*, Springer International Publishing, Berlino, pp. 59-77.

²² DEVALLE A., DI TRANA M.G., FIANDRINO S., VRONTIS D. (2020). *Integrated thinking rolls! Stakeholder engagement actions translate integrated thinking into practice*. Meditari Accountancy Research.

²³ MARAGHINI M.P. (2021). *Sostenibilità e governo aziendale. Parola d'ordine: integrazione!* In *Agenda 2030: un viaggio attraverso gli Obiettivi di sviluppo sostenibile*, a cura di RICCABONI A., GIOVANNINI E. ASviS e Santa Chiara Lab., Roma, pp. 248-258.

in linea con le particolari caratteristiche del concetto stesso di ‘sostenibilità’ (da intendersi in senso integrato e da concretizzarsi nell’immediato)”²⁴.

Inoltre, è necessario contestualizzare la sostenibilità aziendale rispetto ai rischi e alle opportunità di business. Per raggiungere questo obiettivo, è necessario mappare la catena del valore, selezionare gli indicatori, raccogliere dati ed infine definire le priorità. La mappatura della catena del valore identifica gli impatti attuali e potenziali, positivi e negativi delle proprie attività sulle pratiche di sostenibilità lungo tutta la catena del valore, riflettendo sui rischi per le persone e l’ambiente, nonché su quali siano i prodotti, i servizi e gli investimenti vantaggiosi. Gli strumenti che sono stati individuati per aiutare le aziende a identificare le aree ad alto impatto sono: analisi del ciclo di vita (*Life Cycle Assessment* – LCA) e analisi *input-output* con estensioni ambientali (*Environmentally Extended Input-Output* – EEIO). Inoltre, è necessario valutare come le attività aziendali si traducono in impatti economici, ambientali e sociali e confrontarle con quelle ricavate dal coinvolgimento degli *stakeholder* nella determinazione delle loro priorità. Successivamente, per ciascuna delle aree ad alto impatto potenziale, si devono selezionare gli indicatori che rappresentino la relazione tra le attività aziendali e il loro impatto sulle pratiche di sostenibilità, in modo da tracciare le *performance* nel tempo. I metodi di raccolta e aggregazione dei dati considerano i sistemi di *reporting* interno, questionari, *focus group*. Infine, i criteri per definire le priorità rispetto alle pratiche di sostenibilità sono: l’opportunità di crescita dell’azienda grazie a un impatto positivo attuale o potenziale rispetto alle pratiche di sostenibilità, l’entità in termini di diffusione di un impatto negativo attuale o potenziale di difficoltà nel porvi rimedio, e la probabilità che questo impatto accada. Dopo aver stabilito gli obiettivi di business in relazione alle priorità sulle pratiche di sostenibilità, l’integrazione di una prospettiva *inside-out* e *outside-in* può identificare sia obiettivi aziendali con focus interno, basati su dati storici e scenari prospettici, sia obiettivi aziendali orientati alle esigenze globali e sociali, confrontandoli con i bisogni sociali a cui l’azienda può rispondere. Seguendo questa logica, la *mission* aziendale deve riflettere gli obiettivi di sostenibilità che, insieme a quelli finanziari, strategici e operativi, di produttività o per l’area vendite, devono essere parte integrante delle decisioni aziendali. Infine, si auspica che appositi comitati o *task force ad hoc* considerino la sostenibilità trasversale a tutte le funzioni aziendali e favoriscano un dialogo a livello di Consiglio di Amministrazione sulle priorità identificate in chiave strategica.

²⁴ MARAGHINI M.P. (2021). *Sostenibilità e governo aziendale. Parola d’ordine: integrazione!* In *Agenda 2030: un viaggio attraverso gli Obiettivi di sviluppo sostenibile*, a cura di RICCABONI A., GIOVANNINI E., ASviS e Santa Chiara Lab., Roma, pp. 248-258, p. 254.

3.4. Le pratiche di *stakeholder engagement* e le iniziative *multi-stakeholder*

Le pratiche di coinvolgimento degli *stakeholder* sono riferite alla gestione delle relazioni tra organizzazioni e *stakeholder* quali, ad esempio, dipendenti, clienti, fornitori, comunità locali ecc., pertanto è strettamente connesso agli interessi dei soggetti coinvolti nell'attività d'impresa a cui sono interessati, o dalle quali sono interessati. Il coinvolgimento degli *stakeholder* può essere inteso come un insieme di pratiche che l'organizzazione si impegna a perseguire per coinvolgerli positivamente nell'attività d'impresa²⁵. Manetti e Toccafondi sottolineano che il coinvolgimento degli *stakeholder* è “un processo che crea un contesto dinamico di interazione, rispetto reciproco, dialogo e cambiamento”²⁶. Ancora, sempre con un'accezione positiva, O'Riordan e Fairbrass intendono il coinvolgimento degli *stakeholder* come “tutte quelle attività che vengono intraprese per creare opportunità di dialogo tra un'organizzazione e una o più dei suoi *stakeholder* con l'obiettivo di fornire una base informata per le decisioni dell'organizzazione”²⁷. Da queste definizioni emerge il tratto distintivo positivista, in termini di obiettivi e impatti, di questo processo partecipativo, anche se non è esente da applicazioni ambigue rispetto all'assunto teorico di base da cui emerge un lato oscuro, trattato nell'ultimo paragrafo di questa sezione.

Sulla base di questa riflessione, caratterizzata da un coinvolgimento degli *stakeholder* con luci e ombre, gli autori Kujala *et al.* hanno recentemente fornito una definizione onnicomprensiva che includa le diverse sfaccettature e applicazioni che nel tempo si sono sviluppate sia in letteratura, sia nella pratica aziendale. Il coinvolgimento degli *stakeholder* si riferisce “agli obiettivi, alle attività e agli impatti, considerando la sfera morale, strategica e/o pragmatica, delle relazioni con gli *stakeholder* legate alle strategie che le aziende implementano”²⁸.

Il coinvolgimento degli *stakeholder* è ‘morale’ se l'azienda ha buone intenzioni e/o il rapporto è bidirezionale e volontario, con implicazioni legate al ri-

²⁵ GREENWOOD M. (2007). *Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility*. *Journal of Business Ethics*, 74, pp. 315-327, pp. 317-318.

²⁶ MANETTI G., TOCCAFONDI S. (2012). *The role of stakeholders in sustainability reporting assurance*. *Journal of Business Ethics*, 107, pp. 363-377, p. 365.

²⁷ O'RIORDAN L., FAIRBRASS J. (2014). *Managing CSR stakeholder engagement: A new conceptual framework*. *Journal of Business Ethics*, 125, pp. 121-145, p. 123.

²⁸ KUJALA J., SACHS S., LEINONEN H., HEIKKINEN A., LAUDE D. (2022). *Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future*. *Business & Society*.

conoscimento e rispetto reciproco²⁹. Abbiamo un coinvolgimento ‘strategico’ quando ci si focalizza sulla volontà degli *stakeholder* di partecipare alla creazione di valore, considerando una partecipazione basata sul contributo di risorse per migliorare vari risultati, come prestazioni dell’azienda, *performance* finanziarie, reputazione o vantaggio competitivo³⁰. Infine, il coinvolgimento degli *stakeholder* è ‘pragmatico’ se riguarda l’azione e la risoluzione dei problemi in contesti pratici, considerando le conseguenze delle azioni mirate a migliorare il modo di vivere dell’impresa e degli *stakeholder*. La componente pragmatica sottolinea come il coinvolgimento degli *stakeholder* intervenga nell’ambiente sociale e naturale e considera quali attività potrebbero essere appropriate per il contesto e il caso specifico. A riguardo, Mitchell *et al.* definiscono il coinvolgimento degli *stakeholder* come “l’interazione tra un’impresa e i suoi *stakeholder* che affrontano problemi di conoscenza per migliorare la corrispondenza nella comprensione tra manager e *stakeholder*, per aiutarsi reciprocamente nella risoluzione delle sfide affrontate dai manager”³¹.

Il coinvolgimento degli *stakeholder* risulta necessario quando emergono problemi interdipendenti che rendono indispensabile un’analisi di contesto a cui dovrà seguire un bilanciamento dei distinti interessi e una distribuzione equa dei livelli di responsabilità tra i diversi attori coinvolti. Ciò non significa superare i conflitti di interesse evitandoli, o eventualmente gestendo i rischi isolando determinate categorie di *stakeholder*, ma significa piuttosto mantenere relazioni con essi secondo una logica cooperativa, considerando gli interessi sfaccettati degli *stakeholder* come intrinsecamente legati tra loro. Un tale atteggiamento sottintende “l’unione degli interessi degli *stakeholder* (come) una questione di valore”³². Ciò supporta la contemplazione di diversi valori rispetto al perseguimento di uno unico, che potrebbe polarizzare di conseguenza un insieme di decisioni. Il riconoscimento di valori multipli permette di raggiungere una serie di obiettivi, tra cui consenso, controllo, cooperazione, responsa-

²⁹ NOLAND J., PHILLIPS R. (2010). *Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management*. International Journal of Management Reviews, 12, pp. 39-49.

³⁰ La teoria degli stakeholder è originariamente una teoria della gestione strategica (Freeman, 1984), la componente strategica si collega al flusso di letteratura sulla teoria degli stakeholder che mira a un vantaggio competitivo mediante l’integrazione.

³¹ MITCHELL J.R., MITCHELL R.K., HUNT R.A., TOWNSEND D.M., LEE J.H. (2022). *Stakeholder engagement, knowledge problems and ethical challenges*. Journal of Business Ethics, 175(1), pp. 75-94, p. 77.

³² FREEMAN R.E., HARRISON J.S., WICKS A.C., PARMAR B.L., DE COLLE S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*, Cambridge University Press, Cambridge, p. 15.

bilità e può rafforzare la fiducia, per migliorare l'equità o come meccanismo di *corporate governance*³³.

Gli obiettivi alla base del processo di coinvolgimento di *stakeholder* sono molteplici e svariati e possono essere ricondotti principalmente a due categorie: 'obiettivi morali' e 'obiettivi strategici'. Gli obiettivi morali includono la legittimità, la fiducia, l'equità nel coinvolgimento degli *stakeholder*; viceversa, gli obiettivi strategici, più strumentali, sono legati ai miglioramenti dei processi di *risk management*, incremento della *performance* finanziaria, creazione di conoscenza e scambio di idee.

Le attività di coinvolgimento degli *stakeholder* sono la comunicazione, la collaborazione, la consultazione, il dialogo e il processo decisionale congiunto. In dettaglio, Freeman e Kujala hanno delineato le seguenti attività di *stakeholder engagement*³⁴:

1. analisi delle relazioni con gli *stakeholder*;
2. comunicazione con le parti interessate;
3. apprendimento con e dagli *stakeholder*;
4. coinvolgimento integrato degli *stakeholder* con l'attuazione di un processo decisionale congiunto.

La prima fase è legata alle relazioni che l'impresa intrattiene con gli *stakeholder*, relazioni che dovrebbero essere mantenute nel rispetto reciproco e con azioni oneste che tengano conto delle conseguenze delle loro decisioni. A riguardo, la letteratura ha analizzato come impegnarsi in future relazioni di scambio attraverso iniziative di responsabilizzazione per mantenere relazioni durature con gli *stakeholder*³⁵.

Un altro ingrediente per un coinvolgimento efficace degli *stakeholder* è la comunicazione, che può essenzialmente suddividersi in flussi unidirezionali o bidirezionali. Il flusso informativo unidirezionale si caratterizza per informazioni che vanno dall'azienda agli *stakeholder*. Questa attività può assumere diverse forme, come presentazioni e conferenze, relazioni scritte, *newsletter*,

³³ GREENWOOD M. (2007). *Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility*. Journal of Business Ethics, 74, pp. 315-327, p. 318.

³⁴ FREEMAN R.E., KUJALA J., SACHS S. (eds.) (2017). *Stakeholder engagement: Clinical research cases*, Springer International Publishing, Cham, Switzerland.

³⁵ MORATIS L., BRANDT S. (2017). *Corporate stakeholder responsiveness? Exploring the state and quality of GRI-based stakeholder engagement disclosures of European firms*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 24(4), pp. 312-325; PROVASNEK A.K., SCHMID E., STEINER G. (2018). *Stakeholder engagement: Keeping business legitimate in Austria's natural mineral water bottling industry*. Journal of Business Ethics, 150, pp. 467-484.

opuscoli e altre pubblicazioni, sito web, report finanziari e report di sostenibilità. Tuttavia, la comunicazione unidirezionale non consente l'interazione con gli *stakeholder*, quindi è opportuno integrarla con un flusso informativo bidirezionale, che consenta di raccogliere *feedback*. La comunicazione bidirezionale può essere intrapresa con la predisposizione di sondaggi, questionari o interviste, osservazione dei partecipanti, o organizzazione di *focus group*. Queste attività aggiungono mutualità e reciprocità ai flussi informativi. Tuttavia, la comunicazione con gli *stakeholder* è efficace quando si traduce in un dialogo tra essi e l'azienda al fine di coltivare l'ascolto³⁶.

L'apprendimento *con e dagli stakeholder* si concretizza con la progettazione di tavole rotonde, *workshop* di formazione, conferenze e giornate di *open house*. Il dialogo e lo scambio di idee consentono la comprensione reciproca, mentre l'apprendimento e la formazione congiunta portano ad una maggiore consapevolezza e scambio di conoscenza. Tuttavia, il coinvolgimento degli *stakeholder* non è né raggiunto né compreso totalmente se non si avviano collaborazioni con gli *stakeholder* nel perseguimento di obiettivi comuni. Da qui nasce l'esigenza di un coinvolgimento integrato e inclusivo che attui un processo decisionale congiunto.

Le *partnership* collaborative creano ponti con i vari *stakeholder* e possono tradurre gli impegni e le azioni orientate allo sviluppo sostenibile in soluzioni e innovazioni aziendali sostenibili per creare valore congiuntamente e in modo proattivo³⁷. In generale, nelle attività di collaborazione, gli *stakeholder* si uniscono per identificare e sviluppare soluzioni a problemi comuni con attività che permettano di "perseguire obiettivi che altrimenti sarebbero difficili da raggiungere internamente"³⁸. Queste attività di riferimento sono volte alla creazione di alleanze e collaborazioni con il coinvolgimento delle comunità ed istituzioni locali. Altre attività di inclusione che portano alla democratizzazione degli *stakeholder*, la cosiddetta *stakeholder democracy*, si riferiscono ad attività di *empowerment* e alla partecipazione degli *stakeholder* nei processi organizzativi, nei processi decisionali e nella *governance* dell'impresa, per includere le prospettive e le conoscenze delle parti interes-

³⁶ DEVALLE A., DI TRANA M.G., FIANDRINO S., VRONTIS D. (2020). *Integrated thinking rolls! Stakeholder engagement actions translate integrated thinking into practice*. Meditari Accountancy Research, 29(4), pp. 943-965.

³⁷ HARRISON J.S., WICKS A.C. (2013). *Stakeholder theory, value, and firm performance*. Business Ethics Quarterly, 23, pp. 97-124.

³⁸ DESAI V.M. (2018). *Collaborative stakeholder engagement: An integration between theories of organizational legitimacy and learning*. Academy of Management Journal, 61, pp. 220-244., p. 220.

sate e migliorare la creazione di valore. L'*empowerment* degli *stakeholder* e/o la democratizzazione delle relazioni tra l'impresa e gli *stakeholder* sono principalmente guidati da obiettivi morali. È quindi auspicabile che le imprese siano promotrici di collaborazioni solide e durature, costituendo *partnership* con altri *stakeholder*³⁹. Si possono avviare: *partnership* lungo la catena del valore, all'interno delle quali le aziende combinano competenze, tecnologie e risorse complementari e portano a nuove soluzioni sul mercato; *partnership* di settore per superare le sfide e/o innalzare le pratiche in tutto il settore; infine, *partnership multi-stakeholder*, in cui governi, settore privato e società civile si uniscono per affrontare insieme una sfida comune su una particolare tematica.

Le iniziative *multi-stakeholder*, chiamate anche *partnership multi-stakeholder*, sono avviate per creare soluzioni di *governance* a problemi sociali e ambientali e sono fondate su collaborazioni multisettoriali tra imprese, *stakeholder* e attori sociali. Secondo Mena e Palazzo, le iniziative *multi-stakeholder* “derivano dalla collaborazione di almeno due dei seguenti attori: governi, aziende e società civile”⁴⁰, includendo i rappresentanti di sindacati, le associazioni di categoria, le organizzazioni comunitarie, gli accademici. Il (minimo) comune denominatore di qualsiasi iniziativa *multi-stakeholder* è legato alla natura collaborativa, all'attenzione ad una questione sociale, ambientale, culturale che si vuole risolvere e all'approccio normativo e regolamentare. Le iniziative *multi-stakeholder* possono fornire piattaforme di apprendimento per le migliori pratiche; sviluppare regole e altri standard comportamentali, oppure meccanismi di *auditing* e rispetto delle regole; o ancora, meccanismi normativi più stringenti, come il rilascio di certificazioni con verifica di parti terze.

Gli impatti del coinvolgimento degli *stakeholder* possono essere altresì morali e/o strumentali. La componente morale si riferisce agli impatti moralmente desiderabili per le parti interessate e l'organizzazione, come il miglioramento sociale e il benessere ecologico, o il dare voce agli *stakeholder*, che attiva comportamenti legati ad una visione comune e incoraggia gli *stakeholder* a credere nelle norme, nei valori e negli obiettivi dell'azienda⁴¹. Viceversa, la componente strategica è legata alla credibilità, responsabilità

³⁹ KUJALA J., SACHS S., LEINONEN H., HEIKKINEN A., LAUDE D. (2022). *Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future*. Business & Society, p. 26.

⁴⁰ MENA S., PALAZZO G. (2012). *Input and output legitimacy of multi-stakeholder initiatives*. Business Ethics Quarterly, 22(3), pp. 527-556, p. 535.

⁴¹ KUJALA J., SACHS S., LEINONEN H., HEIKKINEN A., LAUDE D. (2022). *Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future*. Business & Society.

condivisa, ma anche all'efficienza nella riduzione dei costi di transazione, alla redditività misurata tramite ROE, al vantaggio competitivo in termini di innovazione, generazione e scambio della conoscenza. A riguardo, accademici internazionali appartenenti al filone di ricerca di *management* strategico hanno analizzato i legami tra il coinvolgimento degli *stakeholder* e le *performance* finanziarie.

Da questa analisi onnicomprensiva del fenomeno legato al coinvolgimento degli *stakeholder*, emerge una comprensione del processo che enfatizza eccessivamente le forme di coinvolgimento in ottica positiva. Ciò è stato sviluppato in letteratura a seguito della definizione più citata, che interpreta il coinvolgimento degli *stakeholder* come pratiche positive per coinvolgerli nelle attività organizzative aziendali. Tuttavia, non bisogna dare per scontato il lato positivo del coinvolgimento degli *stakeholder*, caratterizzato da comunione degli interessi e valori, reciprocità positiva, fiducia nelle relazioni e conseguenti impatti favorevoli del coinvolgimento degli *stakeholder*.

È altresì necessario analizzare gli aspetti negativi del 'non' coinvolgimento degli *stakeholder* considerando gli impatti negativi e dannosi che possono verificarsi a causa di scopi distruttivi oppure a causa di *stakeholder* non coinvolti. Tale lato oscuro è stato messo in luce per la prima volta nella recente pubblicazione di Kujala *et al.*, in cui si presenta una revisione sistematica della letteratura che ha analizzato il coinvolgimento degli *stakeholder*⁴².

Il lato oscuro legato al coinvolgimento degli *stakeholder* si può verificare in situazioni non intenzionali oppure intenzionali. In situazioni non intenzionali, il non coinvolgimento si verifica a causa di un errore, disallineamento temporale di valori, oppure differenze ideologiche; quindi, individui e imprese non vogliono danneggiare altri o distruggere intenzionalmente il valore creato. Alcuni *stakeholder* come dipendenti, clienti, fornitori o comunità locali possono percepire diversi interessi e/o valori che sfociano in un disallineamento tra gli obiettivi dell'impresa e quelli degli *stakeholder*. Per rimediare, si avviano attività per la risoluzione dei conflitti volte alla formazione, al dialogo e allo scambio di idee. Viceversa, in situazioni intenzionali, invece, i fini sono generalmente guidati da un 'iper-interesse personale'⁴³, ancorati ad una cultura individualista che trascura le relazioni con gli *stakeholder*. Quando i fini sono intenzionalmente dannosi, si cerca di distruggere o avere un impatto negativo sulla controparte con pressioni e/o coercizioni.

In sintesi, il coinvolgimento degli *stakeholder* è caratterizzato da luci ed

⁴² IBID.

⁴³ SAJKO M., BOONE C., BUYL T. (2021). *CEO greed, corporate social responsibility, and organizational resilience to systemic shocks*. *Journal of Management*, 47, pp. 957-992, p. 96.

ombre, ma i benefici sono senza dubbio superiori rispetto all'assenza di coinvolgimento, o addirittura rispetto a pratiche *hub and spoke*, che mirano ad abbellire l'immagine aziendale piuttosto che a costruire solide pratiche responsabili in ottica di sviluppo sostenibile.

Costruendo relazioni solide a valle e a monte della catena produttiva, si promuovono azioni sinergiche che possono favorire tutti gli attori coinvolti e la società e l'ambiente in senso più ampio. Un esempio sono proprio le attività di economia circolare poste in essere da diversi attori in collaborazione tra loro, che verranno trattate nel paragrafo successivo.

3.5. Il modello di produzione e consumo dell'economia circolare

A partire dalla rivoluzione industriale del XVIII secolo, lo sviluppo della società e delle nostre economie è avvenuto all'insegna del modello lineare 'prendi, produci, usa e getta', cioè un modello di crescita lineare basato sul presupposto che le risorse sono abbondanti, disponibili, accessibili ed eliminabili a basso costo⁴⁴. Nell'economia lineare, le aziende estraggono materie prime, consumano energia e altri fattori produttivi per trasformare le materie prime in semilavorati o prodotti finiti da vendere ai consumatori finali, che buttano il prodotto al termine del suo ciclo di vita, cioè quando non soddisfa più le loro necessità. Anche se nel tempo diversi progressi legati all'aumento dell'efficienza delle risorse sono stati raggiunti, questo modello incorpora varie fonti di rifiuti lungo l'intera catena di approvvigionamento, di produzione e di consumo. Inoltre, le innovazioni scientifiche e tecnologiche di sfruttamento delle risorse hanno ignorato per lungo tempo i limiti dell'ambiente e le conseguenze dei danni causati alla società. Pertanto, è opinione sempre più consolidata che questo modello lineare comprometta l'ecosistema e la nostra vita sulla Terra, in quanto le risorse naturali sono limitate.

Da qui è emersa l'esigenza di elaborare una valida opzione per sostituire il modello lineare con un modello più sostenibile, chiamato 'economia circolare', dove le risorse rimangono nell'economia e nella società, i prodotti mantengono il loro valore aggiunto il più a lungo possibile e si minimizzano i rifiuti. Secondo l'Unione Europea, l'economia circolare è un modello "dove il valore dei prodotti, dei materiali e le risorse siano mantenute nell'economia il più a lungo possibile, e la produzione di rifiuti ridotta al minimo"⁴⁵.

⁴⁴ PRIETO-SANDOVAL V., JACA C., ORMAZABAL M. (2018). *Towards a consensus on the circular economy*. Journal of Cleaner Production, 179, pp. 605-615.

⁴⁵ COMMISSIONE EUROPEA (2018). *Comunicazione della commissione relativa al quadro di*

Nel modello di economia circolare, le aziende prelevano risorse dall'ambiente per trasformarle in prodotti e servizi; quindi, distribuiscono i prodotti o servizi ai consumatori presso punti vendita o ad altre aziende; successivamente, i prodotti/servizi sono utilizzati dai consumatori nel mercato. A questo punto, quando un prodotto raggiunge la fine del ciclo di vita, le risorse restano all'interno del sistema economico, in modo da poter essere riutilizzate più volte a fini produttivi e creare così nuovo valore. Si predilige un uso efficiente dei prodotti con l'obiettivo di mantenerli il più a lungo possibile nell'economia attraverso l'estensione della vita del prodotto, la redistribuzione/riutilizzo, la rigenerazione e il riciclaggio. Il paradigma industriale dell'economia circolare ha l'obiettivo di raggiungere un alto valore aggiunto di prodotti il più a lungo possibile e ridurre al minimo la produzione di rifiuti, come accade in una produzione lineare. È necessario sottolineare che in un'economia circolare permane qualche elemento di linearità, poiché non si arresta la domanda di risorse vergini e si producono rifiuti residui, anche se in misura minore, che vanno smaltiti successivamente.

Per quanto riguarda le strategie di economia circolare, in letteratura non esiste una classificazione unanime. Un *framework* utilizzato nell'economia circolare è rappresentato dalle '3R' (ridurre, riutilizzare e riciclare)⁴⁶ secondo cui "una economia circolare che si basa sui principi di 'riduzione, riutilizzo, riciclo', contempla le caratteristiche di basso consumo, bassa emissione e alta efficienza" da cui emergono le tre strategie di progettazione dell'economia circolare: l'eco-design guidato dalla valutazione del ciclo di vita (LCA) di un prodotto, il design ispirato alla natura come la biomimetica, dove 'la natura è il mentore' e i principi *cradle-to-cradle* o 'C2C' mirano ad informare gli esseri umani sul design⁴⁷.

Un altro *framework* esclusivamente focalizzato sui prodotti si fonda su quattro principi chiave⁴⁸:

1. estensione di vita del prodotto: i prodotti sono progettati per essere durevoli e per avere una lunga durata, riducendo così i consumi. Tali prodotti sono

monitoraggio per l'economia circolare, p. 1. COMMISSIONE EUROPEA (2015). *Closing the Loop – an EU Action Plan for the Circular Economy*, Brussels.

⁴⁶ SIHVONEN S., RITOLA T. (2015). *Conceptualizing ReX for aggregating end-of-life strategies in product development*. *Procedia CIRP* 29, pp. 639-644.

⁴⁷ PRIETO-SANDOVAL V., JACA C., ORMAZABAL M. (2018). *Towards a consensus on the circular economy*. *Journal of cleaner production*, 179, pp. 605-615; ELLEN MACARTHUR FOUNDATION (2013). *Towards the circular economy*.

⁴⁸ URBINATI A., CHIARONI D., CHIESA V. (2017). *Towards a new taxonomy of circular economy business models*. *Journal of Cleaner Production*, 168, pp. 487-498.

- per definizione di alta qualità, quindi le aziende spesso hanno bisogno di cambiare il loro modello di business per compensare, ad esempio, l'aumento del costo del prodotto noleggiando invece di vendere prodotti, o generando entrate vendendo servizi aggiuntivi;
2. redistribuzione/riutilizzo del prodotto: un prodotto sostenibile è un prodotto che il più delle volte possediamo già, quindi, nel riutilizzarlo, conserviamo tutto il suo valore aggiunto;
 3. rigenerazione, definita come una serie di fasi di lavorazione che agisce in fase di fine vita del prodotto al fine di restituirlo a prestazioni pari al nuovo o migliori;
 4. riciclaggio, che è “il massimo processo comune di economia circolare attraverso il quale vengono utilizzati i materiali trattati in modo da renderli idonei al riutilizzo”.

Per rendere circolare un prodotto finito, si può fare riferimento alla produzione di rifiuti, all'immissione di materie prime, all'eco-design o al consumo. In questo contesto, diverse scale, o *R-framework*, sono stati delineati per posizionare una strategia piuttosto che un'altra. Ad esempio, un *R-framework* utilizza dieci strategie per aumentare la circolarità: rifiutare, ripensare, ridurre, riutilizzare, riparare, rinnovare, ricostruire, riutilizzare, riciclare e recuperare⁴⁹.

Le strategie di economia circolare possono preservare i prodotti, le loro parti (moduli e componenti), o i materiali (e sostanze) presenti in ogni parte di prodotto. Inoltre, le strategie di economia circolare possono preservare l'energia incorporata in risorse che non possono essere preservate da altre strategie.

I principi dell'economia circolare si riferiscono non solo a prodotti e servizi, ma anche ai processi, alla struttura organizzativa e, più in generale, al modello di business. Esistono quattro componenti per definire l'economia circolare: il ricircolo delle risorse e dell'energia, la minimizzazione della domanda di risorse e il recupero di valore dai rifiuti, un approccio multilivello come percorso per raggiungere lo sviluppo sostenibile e il suo stretto rapporto con il modo in cui la società innova⁵⁰. Sulla base di queste quattro componenti si sviluppa l'eco-innovazione, che abbraccia le seguenti tipologie di innovazione:

⁴⁹ KIRCHHERR J., REIKE D., HEKKERT M. (2017). *Conceptualizing the circular economy: an analysis of 114 definitions*. *Resour. Conserv. Recycl.* 127, pp. 221–232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>. PANCHAL R., SINGH A., DIWAN H. (2021). *Does circular economy performance lead to sustainable development? A systematic literature review*. *Journal of Environmental Management*, 293, 112811.

⁵⁰ PRIETO-SANDOVAL V., JACA C., ORMAZABAL M. (2018). *Towards a consensus on the circular economy*. *Journal of Cleaner Production*, 179, pp. 605-615; p. 162.

1. Innovazioni del modello di business, che sono legate al modo in cui le aziende creano e catturano valore.
2. Innovazioni di rete, che si creano lavorando in simbiosi con altre società.
3. Innovazioni nella struttura organizzativa nello sviluppo delle nuove pratiche organizzative e gestionali a supporto della strategia di business.
4. Innovazioni di processo, che sono associate al modo in cui le aziende realizzano i loro prodotti o offrono servizi.
5. Innovazioni di prodotto, legate alla qualità e alla funzionalità dei prodotti.
6. Innovazioni di servizio, che nel contesto dell'economia circolare tendono a essere sviluppate per aumentare l'utilizzo di un prodotto diminuendone la proprietà; questo significa che un prodotto può essere utilizzato molte volte da diverse persone, piuttosto che essere utilizzato da un unico proprietario per un breve periodo. Pertanto, il loro impatto sul consumo di risorse è basso, ma tali innovazioni hanno anche un impatto sul servizio di infrastruttura.
7. Innovazioni di mercato, che si creano attraverso la comunicazione in più canali con il cliente, i valori del marchio e il posizionamento del prodotto.
8. Innovazioni di coinvolgimento del cliente, che si concentrano sul cliente, sulle sue esperienze, e nel soddisfare i suoi bisogni o desideri.

Le strategie di economia circolare possono quindi anche promuovere modelli di business innovativi, che vanno oltre la conservazione del prodotto, verso l'utilizzo intensivo dei prodotti che ne prevengono il consumo di nuovi, o la creazione di nuovi modelli di consumi. Un esempio sono i noleggi, le condivisioni, *pooling* (come il *car-sharing*) e il mondo virtuale (come gli *online meeting* anziché le riunioni fisiche).

Da qui emerge che l'economia circolare può avere un'accezione più ampia, intesa come il sistema economico capace di avviare e consolidare il cambiamento di paradigma nel modo in cui la società umana è interrelata con la natura. L'economia circolare è dunque funzionale per prevenire l'esaurimento delle risorse, ridurre il consumo di energia e di materiali e facilitare lo sviluppo sostenibile attraverso implementazioni effettuate da imprese e consumatori (*micro level*), agenti economici integrati in simbiosi (*meso level*) e città, regioni e governi (*macro level*)⁵¹. Il raggiungimento di questo modello circolare richiede ciclicità e innovazioni ambientali rigenerative legate al modo in cui la società legifera, produce e consuma. A riguardo, accademici nazionali e internazionali affermano che la crescente diffusione dell'economia circolare è le-

⁵¹ PANCHAL R., SINGH A., DIWAN H. (2021). *Does circular economy performance lead to sustainable development? – A systematic literature review*. Journal of Environmental Management, 293, 112811.

gata a *driver* normativi e a *driver* comportamentali di consumatori (lato offerta) e di fornitori (lato domanda)⁵².

I *driver* normativi influenzano le pratiche ambientali di consumatori e fornitori, aprendo la strada verso l'attuazione dell'economia circolare. In caso di comportamento del consumatore, i responsabili politici possono proporre strumenti per ridurre la domanda di risorse, come incentivi per abitazioni più piccole, riparazioni o ristrutturazioni dei prodotti (compresa l'elettronica) invece di acquistarne di nuovi e incoraggiare un'economia della condivisione. Inoltre, i provvedimenti normativi e politici dovrebbero supportare lo sviluppo di soluzioni innovative per la raccolta dei rifiuti, gli incentivi economici dovrebbero favorire una produzione più pulita, la riduzione delle barriere politiche come tasse sui consumi inefficienti e prestiti a basso interesse per progetti di economia circolare. Ad esempio, a livello normativo, e nel contesto europeo, si può tracciare un'evoluzione dell'economia circolare a partire dal 2015, quando l'Unione europea ha pubblicato il Piano d'azione per l'economia circolare con 54 azioni. Nel 2018, il Parlamento europeo ha approvato quattro direttive del pacchetto di economia circolare per ridurre la produzione di rifiuti e aumentare il riciclaggio di rifiuti urbani, imballaggi, rifiuti di batterie, componenti elettriche ed elettroniche.

I *driver* comportamentali dal lato dell'offerta includono invece le capacità tecnologiche e i risparmi sui costi derivanti da una produzione efficiente, dalla struttura del mercato e dall'organizzazione delle innovazioni. È importante promuovere innovazioni orientate alla tecnologia per l'economia circolare, che consente la riduzione o la stabilizzazione della domanda di risorse e la soddisfazione dei bisogni umani. La capacità di interconnessione è un fattore determinante dal lato dell'offerta ed è strettamente associato all'innovazione organizzativa. Quest'ultima dipende dalla vicinanza geografica che facilita la condivisione delle risorse, riduce i trasporti costi e fa ottenere maggiori benefici collettivi, il che significa minori emissioni e riduzione dell'esaurimento di risorse. L'innovazione organizzativa dipende anche dall'affinità del *management* ad instaurare relazioni di simbiosi spontanee e avviare collaborazioni per condividere obiettivi e progetti.

Ciò significa anche che alcune aziende hanno una maggiore disponibilità ad intraprendere cambiamenti aziendali. La predisposizione alla comprensione delle interconnessioni aiuta anche le aziende a superare le sfide tecnologiche e a condividere le conoscenze per ottimizzare risorse e benefici. Un altro fattore determinante dal lato dell'offerta è il sistema di mercato, perché l'applicazione

⁵² HORBACH J., OLTRA V., BELIN J. (2013). *Determinants and specificities of ecoinnovations compared to other innovations an econometric analysis for the french and german industry based on the community innovation survey*. Ind. Innov. 20, pp. 523-543. MIO C. (2021). *L'azienda sostenibile*, Laterza.

di successo dell'economia circolare nelle aziende è relativa alla redditività dell'uso circolare delle risorse e alla capacità delle aziende di trasformare i propri modelli di business rendendoli più sostenibili e competitivi.

I *driver* comportamentali dal lato della domanda sono strettamente connessi alle esigenze dei consumatori e possono includere la consapevolezza ambientale e le preferenze per i prodotti sostenibili. Il consolidamento dell'economia circolare a lungo termine influenzerà la percezione del valore aggiunto da parte dei consumatori e la loro percezione sociale dei prodotti sostenibili.

Infine, i *driver* culturali e comunicativi sono legati alle attività promosse da associazioni e fondazioni nazionali e internazionali come la Ellen MacArthur Foundation, istituita con lo scopo di favorire la transizione verso un'economia circolare. La fondazione si basa sulla protezione del capitale naturale, sull'ottimizzazione del valore delle risorse e sull'eliminazione delle esternalità negative come inquinamento di aria e acqua, promuovendo orientamenti innovativi e supportando collaborazioni tra altri partecipanti.

3.6. La sfida culturale legata alla valorizzazione della sostenibilità

In questo capitolo, abbiamo posizionato le pratiche di gestione e i modelli organizzativi all'interno della logica integrativa emersa dalla letteratura nazionale e internazionale sulla sostenibilità aziendale. Questa logica contempla obiettivi economico-finanziari, ambientali, sociali, etici e di *governance* da perseguire simultaneamente durante l'ordinaria attività d'impresa. Si rifiuta la visione strumentale secondo la quale si prediligono gli obiettivi economico-finanziari, in via prioritaria, a discapito degli obiettivi di sostenibilità, contemplati in via residuale.

Tuttavia, nella realtà quotidiana, molte aziende sembrano ancora adottare una visione strumentale: da qui emerge la necessità di diffondere una cultura della sostenibilità orientata a capire quali circostanze possano favorire un cambiamento della visione strumentale in favore della prospettiva integrativa. È importante riconoscere che la sostenibilità aziendale è intrinseca di tensioni che generano paradossi da gestire opportunamente con un approccio inclusivo cercando di evitare *trade-off*.

Il ruolo delle imprese per rispondere alle sfide della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile è potenzialmente funzionale per diffondere comportamenti sostenibili (e consapevoli), nonché per trasmettere una cultura della sostenibilità a 360°. Le imprese si qualificano sempre di più come 'amplificatori' dello sviluppo sostenibile⁵³ e quindi dovrebbero abbandonare attività di *green-*

⁵³ GIOVANNINI E., RICCABONI A. (a cura di) (2021). *Agenda 2030: un viaggio attraverso gli Obiettivi di sviluppo sostenibile*, ASviS e Santa Chiara Lab, Roma.

washing o pratiche non moralmente etiche che portano all'inevitabile distruzione di valore, per l'impresa, per la collettività e per il Pianeta.

In definitiva, facendo specifico riferimento alle strategie di sostenibilità, le aziende possono assicurare il loro allineamento strategico rispetto agli obiettivi di creazione di valore responsabile rendendo coerenti fra loro le strutture di *governance*, i modelli di business, i *driver di performance* e i risultati, con un approccio di *integrated thinking*.

A tal fine, il ruolo della *leadership*, ed in particolare l'impulso fornito dai vertici, risulta fondamentale perché i manager, con il loro esempio e le loro indicazioni, possono far sì che i principi della sostenibilità siano considerati non solo in termini di *compliance*, ma che vengano integrati nelle logiche decisionali, gestionali ed organizzative. In dettaglio, un rinnovo dei meccanismi operativi di programmazione, *budgeting*, *capital budgeting*, incentivazione, e, infine, *reporting*, è più che necessario per valorizzare la sostenibilità in chiave strategica, con evidenti vantaggi dell'impresa che implementa tali misure⁵⁴.

Come suggerisce Maraghini “la ‘semplice’ integrazione nel *core business* aziendale di specifiche iniziative e innovativi programmi socio-ambientali non si rivela di per sé sufficiente all'effettiva manifestazione delle già richiamate conseguenze positive. Quest'ultime, infatti, costituiscono delle mere potenzialità, la cui effettiva espressione (sia nei modi, quanto nei tempi) dipende in larga parte dalle specifiche caratteristiche organizzative e culturali che l'azienda riuscirà a predisporre”⁵⁵.

La necessaria promozione dello sviluppo sostenibile deve prevedere il sempre maggiore e fattivo coinvolgimento del mondo aziendale, il quale deve imparare ad approcciare il tema della sostenibilità in ottica maggiormente strategica, e non più soltanto mediante l'inconsapevole adozione di attività spesso ispirate da ragioni filantropiche o semplicemente da un obbligo morale. Infatti, lo sviluppo sostenibile implica migliorare la vita, migliorare la società, ridurre le disuguaglianze, invertire il declino dell'ecosistema, affrontare la crisi climatica e molto altro ancora.

Lo sviluppo sostenibile è un'aspirazione globale per la nostra società e la redditività è uno dei mezzi per raggiungere tale scopo. Da qui l'esigenza di considerare la sostenibilità trasversale a funzioni e processi per effettivamente integrarla nel *core business* aziendale, sino a giungere alla redazione di un report di sostenibilità che documenta gli impegni assunti, le azioni intraprese e i risultati raggiunti.

⁵⁴ MARAGHINI M.P. (2021). *Sostenibilità e governo aziendale. Parola d'ordine: integrazione!* In “Agenda 2030: un viaggio attraverso gli Obiettivi di sviluppo sostenibile”. A cura di RICCABONI A., GIOVANNINI E. ASviS e Santa Chiara Lab. Roma. pp. 248-258.

⁵⁵ IBID.

4.

La rendicontazione delle pratiche di sostenibilità e degli indicatori ESG

4.1. Introduzione

Le spinte regolamentari analizzate nel Capitolo 2 hanno guidato la rendicontazione della sostenibilità, anche se talvolta hanno reso arduo il compito di predisporre un'adeguata informativa di sostenibilità a causa dei diversi standard di rendicontazione. Tra i più noti citiamo il *Global Reporting Initiative (GRI) Sustainability Standards*, la cui ultima revisione è del 2021 con entrata in vigore a partire dal 2023; l'*AA1000 Accountability Principles* nel 1999 e rivisto nel 2018; l'*International <IR> Framework* promosso dall'IIRC a partire dal 2011 e di cui si è aggiornata la versione nel 2021; il *WICI Intangibles Reporting Framework* nel 2016; le Raccomandazioni *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD)* sulla *disclosure* di informazioni finanziarie legate al cambiamento climatico; lo standard del *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)* e gli *SDG Impact Standards for Enterprise* pubblicati nel 2021. Tra i più recenti e ancora in fase di elaborazione citiamo gli *European Sustainability Reporting Standards (ESRS)* predisposti dall'EFRAG. Recentemente, si sta seguendo un processo di convergenza tra i diversi *standard setter* e i regolatori¹.

Nel presente capitolo si presentano, dunque, le principali novità introdotte dagli *standard setter* internazionali ed europei e si descrivono i principali *standard* di rendicontazione da essi proposti. In un contesto talmente variegato e composito, si riflette sulla standardizzazione dell'informativa di sostenibilità che è caratterizzata da una considerevole complessità².

¹ GINER B., LUQUE-VILCHEZ M. (2022). *A commentary on the “new” institutional actors in sustainability reporting standard-setting: a European perspective*, Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, Vol. 13 No. 6, pp. 1284-1309.

² Per maggiori approfondimenti si veda fra tutti: PIZZI S. (2022). *La standardizzazione dell'informativa di sostenibilità. Stato dell'arte e profili evolutivi*. Cacucci, Bari.

Successivamente, si illustrano gli appropriati indicatori di *performance* (KPIs) e indicatori di rischio (KRIs), avendo cura di analizzare in modo analitico la divergenza nella valutazione dei *rating* ESG che vengono formulati dalle diverse agenzie di *rating*. Emerge una divergenza nei *rating* ESG che porta ad errate valutazioni da parte del sistema finanziario a causa delle diverse metriche di misurazione delle *performance*. Per raggiungere una concreta integrazione della sostenibilità nell'attività di impresa, è fondamentale dotarsi di set di indicatori e di una metodologia armonizzata per rilevare il contributo aziendale allo sviluppo sostenibile, e informare gli *stakeholder* rendicontando le pratiche di sostenibilità in termini di target e risultati raggiunti.

Ciò aprirà la strada all'aggregazione di dati rilevanti tra le aziende e consentirà il confronto dei dati omogenei. L'obiettivo è quello di contribuire allo sviluppo di un linguaggio comune che aiuterà a rendicontare le tematiche di sostenibilità con una dovuta attenzione alle misurazioni in termini di *performance* e di rischio.

4.2. Gli standard di rendicontazione internazionali ed europei

A livello internazionale, a partire dal 2020, alcuni *standard setter* internazionali che in passato hanno predisposto gli *standard* di rendicontazione in materia di sostenibilità hanno avviato una cooperazione internazionale. Ad esempio, nel documento '*Statement of Intent to Work Together Towards Comprehensive Corporate Reporting*', del settembre 2020, gli *standard setter* (GRI, IIRC, SASB, CDSB e CDP) osservano che sia necessario unirsi istituendo l'*Impact Management Project*, con un duplice obiettivo: da un lato cercare di attenuare la disomogeneità dettata dalla mancanza di un unico *framework* di riferimento a livello globale, dall'altro tentare di indirizzare gli utilizzatori dei *framework* verso un'applicazione integrata.

Nel giugno 2021, è nata la *Value Reporting Foundation* (VRF) dalla fusione dell'*International Integrated Reporting Council* (IIRC)³ e del *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB)⁴.

³ L'IIRC è l'organismo internazionale che ha pubblicato l'International <IR> Framework per la prima volta nel 2013 e, successivamente, rivisto nel 2021. L'obiettivo dell'<IR> Framework è quello di definire il contenuto di un report integrato, sostenendo il pensiero integrato che consiste nel processo decisionale volto alla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine.

⁴ Il SASB è un'organizzazione indipendente fondata nel 2011 che, nel 2017, ha pubblicato i SASB Standards. I SASB Standards sono articolati in 77 standards specifici e settoriali che

Alcuni mesi successivi, a novembre 2021 durante la COP26, la Fondazione IFRS ha annunciato l'istituzione di un nuovo organismo, l'*International Sustainability Standards Board* (ISSB), con lo scopo di presentare uno *standard* internazionale di rendicontazione in materia di sostenibilità al cui interno sono confluiti la Fondazione IFRS, il *Climate Disclosure Standards Board* (CDSB)⁵ e la *Value Reporting Foundation* (VRF). Più in dettaglio, il consolidamento del CDSB è stato completato nel gennaio 2022 mentre il consolidamento di VRF nell'agosto 2022.

Sulla base di questa convergenza, l'ISSB ha l'obiettivo di presentare uno standard di rendicontazione internazionale per fornire informazioni sui rischi e sulle opportunità legati al clima e ai temi ESG agli investitori e agli altri partecipanti al mercato dei capitali, al fine di permettere loro di prendere decisioni informate. Si è convenuta l'importanza di basarsi su *standard* di rendicontazione già creati e applicati dalle aziende; da qui le peculiarità specifiche di ciascuno standard di rendicontazione sono state messe a fattore comune. Pertanto, si valorizza l'approccio settoriale proposto dal SASB e si mantengono i principi del *reporting* integrato promossi dall'IIRC.

Inoltre, è doveroso menzionare il *Global Sustainability Standards Board* (GSSB), lo *standard setter* responsabile dei GRI Standards, gli standard per il reporting di sostenibilità accettati a livello internazionale. I GRI Standards sono utilizzati da più di 10.000 organizzazioni in più di 100 paesi, come confermato dalla ricerca presentata da KPMG nel 2022, in cui si evince che i GRI Standards sono i più applicati a livello globale in ambito di rendicontazione dell'informativa di sostenibilità.

Nel marzo 2022, l'*International Sustainability Standards Board* (ISSB), di cui la Fondazione IFRS fa parte, e il *Global Sustainability Standards Board* (GSSB), che propone i GRI Standards, hanno annunciato un accordo di colla-

supportano le società nella comunicazione di informazioni di sostenibilità che sono finanziariamente rilevanti per gli investitori. L'obiettivo è quello di supportare le società nel fornire informazioni relative ai rischi e alle opportunità legate alla sostenibilità con un focus primario sugli investitori.

⁵ Il CDSB è consorzio internazionale di nove organizzazioni non governative imprenditoriali ed ecologiste lanciato nel 2007 al World Economic Forum (WEF) per sviluppare uno standard di rendicontazione sull'informativa legata al cambiamento climatico chiamato CDSB Framework. Il CDSB Framework ha costituito una base per le raccomandazioni della Task Force for Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) dedicate alla rendicontazione in materia di cambiamenti climatici. per permettere all'azienda di comprendere l'impatto che l'attività di impresa ha sul clima e viceversa. Ciò consente all'azienda di identificare i rischi legati al clima, verificare l'adeguatezza della propria strategia climatica e rendicontarla ai propri stakeholder, in particolare gli investitori.

borazione in base al quale i rispettivi organismi normativi coordinano i loro programmi di lavoro per armonizzare ulteriormente il panorama del reporting di sostenibilità a livello internazionale. I GRI Standards sono adottati ampiamente dalle aziende di tutto il mondo, per questo motivo l'allineamento con la Fondazione IFRS è fondamentale per rendere il reporting di sostenibilità sempre più univoco, trasparente e chiaro per tutti.

Infine, a livello europeo, la Commissione europea ha attribuito all'EFRAG il ruolo di *technical adviser* per la predisposizione degli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), come previsto dalla CSRD. A novembre 2022, l'EFRAG ha presentato alla Commissione europea i primi 12 standard di rendicontazione della sostenibilità che verranno recepiti dalla Commissione europea, sulla base del *technical advice* e delle consultazioni, in atti delegati da sottoporre entro il 30 giugno 2023 al Parlamento e al Consiglio europeo.

In questo panorama composito, si presentano brevemente tre standard di rendicontazione, di cui due di essi ancora in fase di elaborazione, che rappresentano i principali standard a cui le imprese faranno riferimento nel processo di rendicontazione nei prossimi anni:

1. Gli *Exposure Draft IFRS S1 e IFRS S2* presentati dall'ISSB nel marzo 2022.
2. I *GRI Standards* rivisti nel 2021 ed entrati in vigore a partire dal 1° gennaio 2023.
3. Il primo set composto da 12 *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) presentato dall'EFRAG.

4.2.1. *Gli Exposure Draft IFRS S1 e IFRS S2*

Nel marzo 2022, l'ISSB ha pubblicato i primi due *IFRS Sustainability Disclosure Standards (Exposure Draft)* rispettivamente su: requisiti generali per la divulgazione di informazioni finanziarie relative alla sostenibilità ("*General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information*") e informazioni relative al clima ("*Climate-related Disclosures*"), in fase di consultazione fino al 29 luglio 2022. Si prevede che i nuovi standard saranno rilasciati entro la fine del secondo trimestre del 2023. L'ISSB ha dichiarato che i nuovi *standard* internazionali saranno efficaci a partire dal gennaio 2024 per soddisfare la domanda da parte degli investitori a divulgare informazioni complete, coerenti e comparabili, con applicazione a partire dal 2025. Inoltre, al fine di una maggiore convergenza, l'ISSB si è dichiarato favorevole all'inclusione di un riferimento ai GRI Standards e agli ESRS come linee guida per le aziende che prendano in considerazione l'applicazione dello standard IFRS S1.

La critica principale presentata durante il processo di consultazione è legata all'esclusiva prospettiva orientata agli investitori⁶ a discapito degli altri *stakeholder*⁷. Ciò può portare le aziende a segnalare solo i rischi e le opportunità che influiscono sulla performance finanziaria piuttosto che sullo sviluppo sostenibile. L'adozione di una logica semplicemente orientata ad una visione a breve termine e rivolta esclusivamente al mercato dei capitali, anziché a lungo termine considerando le relazioni con le diverse categorie di *stakeholder*, non contribuisce realmente allo sviluppo sostenibile.

4.2.2. I GRI Standards

I *GRI Standards* rivisti nel 2021 sono composti da tre principali serie: i *GRI Universal Standards*, i *GRI Topic Standards* e i *GRI Sector Standards*.

I *GRI Universal Standards* si applicano a tutte le organizzazioni e sono formati da: *GRI 1 Foundation 2021*, *GRI 2 General Disclosure 2021*, *GRI 3 Material Topics 2021*. Il GRI 1 delinea lo scopo dei GRI Standards, chiarisce i principi e spiega come utilizzare gli Standards. In dettaglio, elenca i requisiti che un'organizzazione deve rispettare per rendicontare le informative di sostenibilità in linea con i GRI Standards. Infine, specifica i principi di accuratezza, equilibrio, e verificabilità fondamentali per un'adeguata rendicontazione. Il GRI 2 presenta l'informativa relativa ai dettagli di un'organizzazione, la sua struttura, il governo, la strategia, le politiche adottate, anche in merito al coinvolgimento degli *stakeholder*. Il GRI 3 infine spiega i passaggi per determinare i temi materiali di sostenibilità di cui successivamente si rendicontano target, pratiche adottate e risultati raggiunti.

I *GRI Topic Standards* sono dedicati a un particolare tema di sostenibilità e contengono specifiche informazioni da rendicontare pertinenti a tale argomento. Alcuni esempi includono gli *standards* sui rifiuti, sulla salute e sicurezza sul lavoro. Ogni standard incorpora una panoramica dell'argomento, informative specifiche sull'argomento e come un'organizzazione può gestire gli impatti associati. Un'organizzazione seleziona i *GRI Topic Standards* che corrispondono al tema materiale che è stato determinato seguendo il processo di determinazione dei temi materiali riportato nel GRI 3.

⁶ ADAMS C.A., & MUELLER M. (2022). *Academics and policymakers at odds: the case of the IFRS Foundation Trustees' consultation paper on sustainability reporting*, Sustainability Accounting Management and Policy Journal. Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SAMPJ-10-2021-0436/full/html>

⁷ ADAMS C.A. (2020). *Sustainability reporting and value creation*, Social and Environmental Accountability Journal, Vol. 40 No. 3, pp. 191-197.

Infine, i *GRI Sector Standards* sono applicabili a settori specifici e presentano informative specifiche caratterizzanti di un determinato settore. Alcuni esempi includono gli Standard relativi al settore oil & gas, all'agricoltura, alla pesca.

Rispetto alla versione precedente del 2016 in cui si proponevano tre diverse modalità di applicazione degli Standards (*comprehensive option, core option, reference option*), nella versione rivista nel 2021, i GRI Standards propongono due approcci alternativi per rendicontare l'informativa di sostenibilità: la rendicontazione in conformità con (*in accordance with*) i GRI Standards e la rendicontazione con i riferimenti ai (*with reference to*) GRI Standards. Secondo il primo approccio, l'organizzazione riferisce su tutti i suoi temi materiali rendicontando i relativi impatti e come gestisce questi temi. Questo approccio di rendicontazione fornisce quadro completo degli impatti significativi di un'organizzazione sull'economia, sull'ambiente e sulle persone. Tuttavia, se un'organizzazione non è in grado di soddisfare tutti i requisiti obbligatori di rendicontazione in conformità con i GRI Standards o vuole solo riportare informazioni per scopi specifici, in tal caso, può utilizzare il secondo approccio relativo alla rendicontazione in conformità con i GRI Standards. In tal caso, si selezionano solo specifici GRI Standards e si rendicontano alcune parti del loro contenuto.

4.2.3. *Gli European Sustainability Reporting Standards*

Nella formalizzazione degli ESRS, l'EFRAG non ha predisposto nuovi standards ex-novo, bensì ha stabilito accordi di cooperazione con altre istituzioni internazionali e ha scelto il GRI come primo 'co-costruttore' degli ESRS. Seguendo le *Due Process Procedures on EU Sustainability Reporting Standard-Setting* dell'EFRAG, che stabiliscono i requisiti da seguire nel suo ruolo di consulente tecnico della Commissione europea nella preparazione del progetto ESRS, le bozze dell'ESRS sono state consegnate per la consultazione pubblica con scadenza l'8 agosto 2022, successivamente, sono stati esaminati i feedback della consultazione ed infine, di conseguenza, le dodici bozze di ESRS sono state modificate e sono state rilasciate a novembre 2022 alla Commissione europea.

Ad oggi, è possibile analizzare dodici documenti: due '*Cross-Cutting Standards*' in merito all'informativa generale e dieci '*Topical Standard*' che trattano i temi ESG (ambientali, sociali e di governance). In dettaglio, i *Cross-Cutting Standards* sono composti da: ESRS 1 – *General requirements* e ESRS 2 – *General Disclosure* e si ispirano all'impostazione dei *GRI Universal Standards*. I *Topical Standards* trattano l'informativa specifica legata ai temi ESG e si ispirano all'impostazione dei *GRI Topic Standards*. I *Topical Standards* sono così

suddivisi: ESRS E1 – Cambiamento climatico, ESRS E2 – Inquinamento, ESRS E3 – Risorse idriche e marine, ESRS E4 – Biodiversità ed ecosistemi, ESRS E5 – Uso delle risorse ed economia circolare, ESRS S1 – Forza lavoro, ESRS S2 – I lavoratori nella catena del valore, ESRS S3 – Comunità interessate, ESRS S4 – Consumatori e utenti finali, ESRS G1 – Condotta aziendale.

La Commissione europea adotterà gli standard definitivi come atti delegati entro il 30 giugno 2023, seguito da un periodo di controllo da parte del Parlamento europeo e del Consiglio. Successivamente, l'EFRAG pubblicherà una serie di *Sector Specific Standards* elencando le informazioni su rischi, impatti e opportunità ESG specifici a settore a cui appartengono le aziende. Infine, gli Standard per le PMI verranno emanati entro il 30 giugno 2024.

Gli obblighi di rendicontazione degli ESRS per i soggetti rientranti nell'ambito di applicazione della CSRS saranno introdotti gradualmente per diversi tipi di società. Le prime aziende dovranno applicare gli standard sull'informativa di sostenibilità dall'esercizio 2024, pertanto pubblicheranno tale informativa nel 2025. Le PMI quotate sono obbligate a rendicontare a partire dal 2026, con ulteriore possibilità di *opt-out* volontario fino al 2028, e potranno rendicontare secondo norme separate e proporzionate che l'EFRAG svilupperà successivamente.

Nella fase di consultazione pubblica delle bozze, le principali criticità emerse si sono riscontrate nel principio di *'rebuttable presumption'*, secondo cui i requisiti di *disclosure* obbligatori si considerano materiali per qualsiasi azienda, nonostante il settore di appartenenza, fino a prova contraria di responsabilità per l'azienda stessa. A riguardo, l'EFRAG, nella versione finale, ha eliminato tale principio che avrebbe obbligato tutte le aziende a rendicontare gli *Standard Sector Agnostic* indipendentemente dal loro business e struttura. Ciò avrebbe complicato il processo di rendicontazione con ulteriori monitoraggi a carico delle imprese. Si è dunque favorito un approccio più semplice da adottare nel processo di analisi di materialità.

Inoltre, un'ulteriore criticità su cui il dibattito persiste è legata ai confini della catena del valore che non sono stati definiti in modo chiaro e circoscritto. Infatti, un'ampia definizione del termine potrebbe creare difficoltà nella reperibilità, nella qualità nella verificabilità dei dati nelle catene del valore a monte e a valle.

Infine, si rilevano criticità in merito all'allineamento internazionale con l'ISSB e i GRI Standards, inclusi i concetti, gli obiettivi dell'informativa nonché i destinatari dell'informativa di sostenibilità. Si pensi ad esempio alla diversa definizione fornita in merito al principio di *financial materiality* o ancora ai diversi destinatari dell'informativa di sostenibilità, rispettivamente gli investitori negli *Exposure Draft IFRS S1 e IFRS S2* e tutte le categorie di *stakeholder* nei GRI Standards e ESRS. Di seguito, nella Tabella 4.1. si fornisce un confronto tra i principali Standards descritti.

Tabella 4.1. – Confronto tra IFRS S1, IFRS S2, GRI Standards e ESRS

<i>Ambito</i>	<i>IFRS S1, IFRS S2</i>	<i>GRI Standards</i>	<i>ESRS</i>
Applicazione	Standard per la rendicontazione volontaria di sostenibilità	Standard per la rendicontazione volontaria di sostenibilità	Standard unico europeo per le imprese soggette alla CSRD
Destinatari	Investitori	<i>Stakeholder</i>	<i>Stakeholder</i>
Struttura	Exposure Draft su: – General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information – Climate-related Disclosures	GRI Universal Standards: principi generali e trasversali GRI Topic Standard: informative specifiche sui temi di sostenibilità GRI Sector Standard: informativa specifica per imprese appartenenti a specifici settori	Cross-cutting Standards: principi generali e trasversali Topical Standards: informativa sui temi ESG richiesta a tutte le imprese Sector Specific Standards: informativa richiesta alle imprese appartenenti a specifici settori
Materialità	<i>Financial materiality</i>	<i>Impact materiality</i>	<i>Double materiality</i>
Presentazione dell'informativa	Presentazione libera	Presentazione libera	Presentazione nella Relazione sulla gestione
Riferimenti alla Tassonomia UE	Nessuno	Nessuno	I Topical Standards ambientali richiamano i sei obiettivi ambientali della Tassonomia EU

Fonte: Elaborazione propria.

4.3. L'analisi della materialità nel processo di rendicontazione della sostenibilità

Il processo di rendicontazione della sostenibilità considera gli obiettivi attesi, le *policy* e le pratiche implementate, nonché i risultati raggiunti, e deve modularsi secondo il principio di materialità⁸.

Tale principio, già presente nel bilancio tradizionale ai sensi dell'OIC 11, considera un'informazione 'rilevante' quando la sua omissione o errata indicazione potrebbe ragionevolmente influenzare le decisioni prese dai destinatari primari dell'informazione di bilancio⁹.

La materialità, intesa dunque come soglia per influenzare le decisioni economiche di chi utilizza il bilancio, nel caso dell'informativa sulla sostenibilità, viene correlata a due dimensioni, ossia, agli impatti sull'attività d'impresa e sugli *stakeholder*, sulla società e sull'ambiente.

La materialità è riconosciuta dagli standard di rendicontazione internazionali come il principio cardine per l'individuazione dei contenuti di un bilancio di sostenibilità; la sua definizione non è unanime, ma viene declinata con diverse prospettive in relazione ai diversi standard di rendicontazione per la redazione dei bilanci di sostenibilità, bilanci di responsabilità sociale e bilanci integrati.

Secondo i GRI Standards, che costituiscono gli standard di rendicontazione adottati all'unanimità da tutte le imprese sottoposte all'obbligo di rendicontazione, la materialità è il principio secondo cui i temi che potenzialmente meritano di essere inseriti nel report di sostenibilità sono quelli che riflettono gli impatti economici, ambientali e sociali dell'impresa e condizionano le decisioni degli *stakeholder*. Il termine 'impatto' fa riferimento all'effetto, sia esso

⁸ Per approfondimenti sugli elementi definatori, le prospettive di indagine e l'applicazione del principio di materialità nell'informativa non finanziaria si veda D'ANDREA A. (2020). *Il principio di materiality nell'informativa non finanziaria*, Giappichelli, Torino. FIANDRINO S., TONELLI A. DEVALLE A. (2022), *Sustainability materiality research: a systematic literature review of methods, theories and academic themes*, Qualitative Research in Accounting & Management, Vol. 19 No. 5, pp. 665-695. Per un'applicazione pratica dell'analisi della materialità, si veda, fra tutti il report redatto dall'Fondazione Organismo Italiano di Business Reporting – Sustainability, Non-Financial e Integrated Reporting (OIBR) (2022) *L'implementazione del principio di materialità: Linee guida applicative per identificare e monitorare la rilevanza delle questioni di sostenibilità*. ISBN 979-12-81188-01-3.

⁹ La definizione di 'OIC 11' prende a riferimento la Direttiva 2013/34/UE, ai sensi della quale è rilevante: "lo stato dell'informazione quando la sua omissione o errata indicazione potrebbe ragionevolmente influenzare le decisioni prese dagli utilizzatori sulla base del bilancio dell'impresa".

positivo o negativo, attuale o potenziale, diretto o indiretto, di breve o medio/lungo termine, volontario o involontario, che una questione di sostenibilità può avere sull'attività d'impresa, sull'economia, sull'ambiente e/o sulla società. In particolare, come adeguatamente evidenziato dai GRI Standards, i temi rilevanti da inserire nel report di sostenibilità sono quelli che possono ragionevolmente essere considerati 'importanti' per riflettere gli impatti economici, ambientali e sociali dell'organizzazione, o per influenzare le decisioni degli *stakeholder*.

Secondo l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC), che guida le imprese verso la predisposizione di un report integrato, la materialità è il principio secondo il quale si inseriscono nel report integrato le informazioni sugli aspetti che influiscono in modo significativo sulla capacità dell'impresa di creare valore nel breve, medio e lungo termine. Nella definizione della materialità, secondo l'IIRC, è necessario circoscrivere il perimetro di rendicontazione sia dal punto di vista del *reporting* finanziario, sia considerando i rischi, le opportunità e i risultati attribuibili o associati ad altre entità o agli *stakeholder*.

Con la recente proposta di Direttiva per quanto riguarda la comunicazione societaria sulla sostenibilità del 21 aprile 2021 e grazie anche alla Proposta dell'EFRAG¹⁰, vi è una convergenza unanime verso il principio di 'doppia materialità', secondo il quale è necessario identificare sia le questioni di sostenibilità che influiscono sui risultati aziendali, sulla situazione e sull'andamento dell'impresa (la prospettiva *outside-in*, chiamata anche '*financial materiality*'), sia quelle che impattano sugli *stakeholder*, sulla società e sull'ambiente (la prospettiva *inside-out*, chiamata anche '*impact materiality*'). In dettaglio, '*financial materiality*' si riferisce all'effetto sul valore di un'organizzazione, mentre '*impact materiality*' si riferisce alla gravità, alla scala, alla portata, probabilità e urgenza dell'impatto di un'organizzazione e della sua catena del valore sulla sostenibilità, pur riconoscendo che in una rendicontazione gli impatti dell'entità sulle persone e sull'ambiente possono anche influenzare il modello di business dell'entità, e quindi creare o eroderne il valore d'impresa (il cosiddetto effetto 'rimbalzo' o 'boomerang'). La misura in cui creano o erodono il valore dell'impresa può cambiare nel tempo ('*dynamic materiality*').

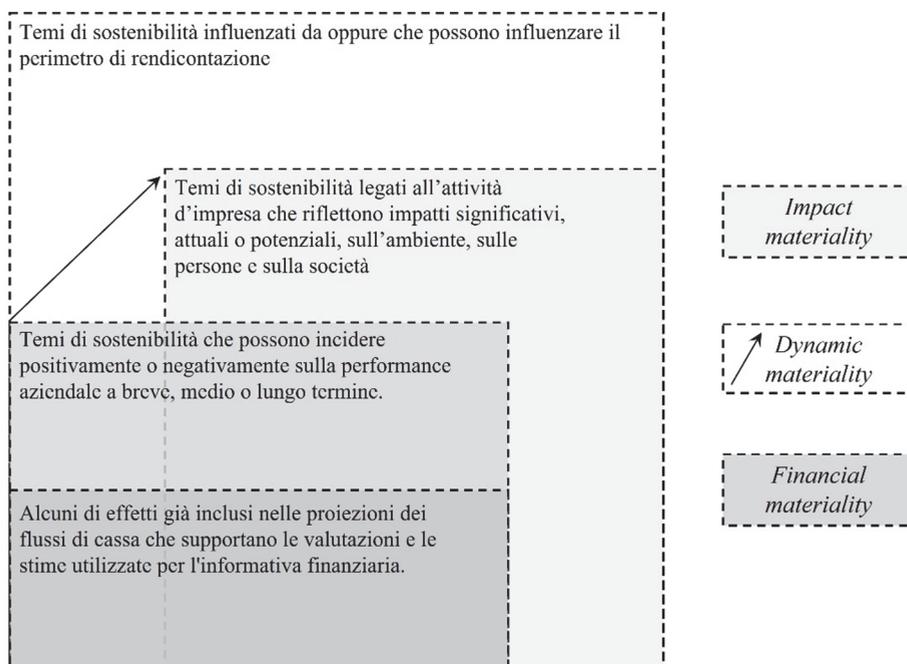
Anche il recente aggiornamento dei GRI Standards 2021, che entreranno in vigore dal 1° gennaio 2023 per i soggetti che già rendicontano la loro informativa non finanziaria in conformità con i GRI Standards, recepisce il concetto di doppia materialità, secondo il quale è necessario riportare gli aspetti di soste-

¹⁰ EUROPEAN FINANCIAL REPORTING ADVISORY GROUP (EFRAG) (2021). *Final report: Proposal for a relevant and dynamic EU sustainability reporting standard-setting*.

nibilità che influiscono sia sull'attività d'impresa, sia sulle altre imprese, sulle persone e sull'ambiente in cui l'impresa opera. Infine, l'IFRS propone di applicare una *dynamic materiality*, ossia l'implementazione iniziale di una *single materiality* (legata ad indicatori di natura finanziaria) per sviluppare successivamente una *double materiality* (legata sia ad indicatori di natura finanziaria sia a indicatori ESG), ai fini di un migliore adattamento globale.

In Figura 4.1. si riporta una rappresentazione grafica del concetto di *double materiality*.

Figura 4.1. – *Rappresentazione grafica del concetto di 'doppia materialità'*



Fonte: EFRAG (2021) ¹¹.

L'analisi della materialità, dunque, è il processo che permette una corretta identificazione degli ambiti prioritari della sostenibilità per supportare sia i processi decisionali, sia un'adeguata misurazione e rendicontazione degli stessi. La materialità è peculiare sia per delineare il perimetro dell'informativa di sostenibilità che si evince in un'adeguata *disclosure*, sia per guidare la pianifi-

¹¹ EUROPEAN FINANCIAL REPORTING ADVISORY GROUP (EFRAG) (2021). *Final report: Proposal for a relevant and dynamic EU sustainability reporting standard-setting.*

cazione strategica e gestione aziendale, considerando procedure adeguate volte alla corretta individuazione dei temi cosiddetti ‘materiali’. Pertanto, l’analisi della materialità non si perfeziona solo in fase di rendicontazione, ma è ancillare soprattutto in fase di pianificazione strategica per determinare i temi materiali di sostenibilità che impattano sia sull’attività di impresa sia sugli *stakeholder*, sulla società e sull’ambiente.

Per identificare concretamente i temi materiali, il nuovo documento *GRI 3 – Material Topics* dei GRI Standards 2021 rappresenta la linea guida per le imprese, perché fornisce l’iter di identificazione e di gestione dei temi cosiddetti ‘materiali’, descrive le fasi che devono essere seguite per la determinazione dei temi materiali, nonché identifica le *disclosure* da riportare nel bilancio di sostenibilità.

Per quanto riguarda il processo di determinazione dei temi materiali, esso si compone delle seguenti fasi:

1. Analisi del contesto all’interno del quale l’impresa opera; ciò fornisce una panoramica sull’attività d’impresa, sulle relazioni commerciali, sugli *stakeholder* che interagiscono con l’impresa stessa, e in generale, sulla sostenibilità di tutte le entità con cui l’impresa si relaziona.
2. Identificazione degli impatti effettivi e potenziali sull’economia, l’ambiente e le persone, includendo impatti negativi e positivi, impatti a breve e lungo termine. Nel dettaglio, l’identificazione degli impatti è strettamente connessa a quella di un quadro completo dei rischi legati alle attività d’impresa e alla catena del valore. La mappatura degli impatti connessi ai rischi è più completa se vengono coinvolti direttamente gli *stakeholder*.
3. Valutazione degli impatti individuati; ciò richiede un’analisi quantitativa e qualitativa che determini la significatività degli impatti in relazione all’attività d’impresa, al settore in cui l’impresa opera, alle relazioni con gli *stakeholder*. Talvolta è necessario procedere con decisioni risolutive, ad esempio se l’oggetto di discussione è legato ai diritti umani. Infatti, gli impatti negativi sui diritti umani sono i più gravi tra quelli che possono essere inclusi nella dimensione sociale, poiché minano la dignità fondamentale dell’uomo.
4. Prioritizzazione degli impatti più significativi, analizzando la significatività di un impatto in relazione agli altri impatti identificati. A tal fine, si suggerisce di raggruppare gli impatti in una serie di argomenti, e classificarli in ordine di importanza fissando una soglia di rendicontazione. È opportuno evidenziare che, per essere considerato ‘materiale’, un tema non deve necessariamente essere altamente significativo né per l’impresa né per gli *stakeholder*, in quanto la significatività legata anche solo a una delle due

prospettive può risultare maggiormente determinante rispetto alla convergenza su entrambe le prospettive.

L'analisi di materialità dovrà essere riesaminata con cadenza regolare, al fine di garantire che i temi identificati come 'materiali' continuino a essere tali. Parallelamente, si deve monitorare la rilevanza dei temi per gli *stakeholder*, che può mutare nel tempo.

Grazie all'identificazione dei temi materiali, si possono fissare gli obiettivi aziendali in ottica di sviluppo sostenibile, a cui siano collegate informazioni rilevanti, complete ed esplicative in merito alle pratiche adottate e/o che si vogliono intraprendere. Si completa la descrizione con l'inserimento da un lato di indicatori chiave di *performance* (KPIs) che spiegano nella maniera più adeguata la misurazione delle *performance* raggiunte, e dall'altro di indicatori chiave di rischio (KRIs) che rappresentano i fattori di rischio che potrebbero influenzare negativamente l'attività d'impresa e le relazioni con gli *stakeholder*.

4.4. I *Key Performance Indicators* (KPIs) ed i *Key Risks Indicators* (KRIs) dei fattori ESG

Il termine ESG è stato ufficialmente coniato nel 2004 con la pubblicazione del rapporto *'Who Cares Wins'* da parte della *UN Global Compact Initiative* (ONU, 2004), in cui furono stabiliti i principali pilastri della finanza etica: ambiente, sociale e *governance*. Le dimensioni presentano obiettivi di valutazione specifici, che devono essere opportunamente rilevati con indici di *performance* (KPIs) e indici di rischio (KRIs) in linea con gli adeguati assetti organizzativi aziendali, al fine di monitorare i rischi assunti e potenziali.

Il report pubblicato dall'OIBR su *'Informazioni non finanziarie per gli adeguati assetti e per la previsione delle crisi nelle PMI'*¹² suggerisce di rilevare i KPIs e i KRIs seguendo pertanto il principio di proporzionalità, che considera la dimensione e la complessità aziendale per individuare gli indicatori finanziari e non finanziari per gli adeguati assetti gestionali d'impresa e per la previsione della crisi d'impresa.

Il documento propone un modello che riporta utili indicatori che possono essere presi come benchmark di riferimento per ciascun assetto – organizzativo, amministrativo, contabile¹³. In dettaglio, si fornisce un'esauritiva matrice

¹² OIBR (2022) *Informazioni non finanziarie per gli adeguati assetti e per la previsione delle crisi nelle PMI*.

¹³ A riguardo, l'art. 2086 c.c. richiede che gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi

di indicatori classificati per le macro dimensioni aziendali in esame: gli assetti organizzativi, gli assetti amministrativi, gli assetti contabili, le relazioni esterne e le relazioni interne.

Per gli assetti organizzativi si forniscono gli indicatori legati alla governance e ai sistemi di gestione del rischio (ad esempio, funzioni svolte dal collegio sindacale, dal revisore, dall'organismo di vigilanza).

Per gli assetti amministrativi, si identificano i KPIs per la pianificazione strategica, che trova la sua massima espressione nel piano industriale, per la programmazione, legata al processo di budgeting, e per il reporting dei sistemi di misurazione delle performance.

Per gli assetti contabili, si rilevano i KPIs per la contabilità generale (ad esempio, software gestionali, libri contabili, piano dei conti) e per la contabilità analitica, con il sistema di costing per la previsione della crisi (ad esempio, metodi di calcolo dei costi di prodotto, individuazione dei centri di costo).

Per le relazioni esterne, si propongono indicatori che analizzino le relazioni con gli *stakeholder*, ad esempio valutando il potere contrattuale dei clienti e dei fornitori, il grado di concentrazione del settore, il livello di internazionalizzazione, la *customer satisfaction*, o ancora, l'analisi della reputazione calcolata individuando l'*engagement online*, ad esempio le interazioni sui blog e social media. Infine, per le relazioni interne, si analizzano i processi interni, la struttura organizzativa e la struttura di costi.

A seguire, si rendicontano informazioni quantitative considerando gli indicatori di performance con le correlate informazioni qualitative altresì importanti per una migliore comprensione del fenomeno. Le informazioni qualitative descrivono le motivazioni con le quali sono stati identificati specifici indicatori di *performance* e di rischio, la descrizione della loro implementazione a livello aziendale, gli impatti economico-finanziari, sociali, ambientali, siano essi positivi e/o negativi relativamente ai temi di sostenibilità individuati come più rilevanti, le strategie e le pratiche per gestire gli impatti. È importante evitare la rendicontazione dei soli contributi positivi, ignorando gli impatti negativi importanti. Infine, la reportistica è completata dalla descrizione delle politiche, dei sistemi e dei processi aziendali attuati internamente per delineare gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

Il set informativo così predisposto, che contempla informazioni economico-finanziarie e di sostenibilità, si pone in ottica di continuità aziendale perché

e contabili siano un utile strumento per l'individuazione preventiva delle crisi. È indispensabile, sia per gli organi amministrativi sia per i controllori, rendicontare agli stakeholder le questioni di sostenibilità rilevanti che impattano, in positivo e in negativo, sull'attività d'impresa, sulla società e sull'ambiente.

identifica una struttura *forward looking* capace di valutare le prospettive aziendali future. La rendicontazione sulla sostenibilità è uno strumento strategico utilizzato per rivalutare i processi decisionali, coinvolgere i propri *stakeholder*, stimolare lo sviluppo organizzativo e non solo come un modo per costruire la fiducia e migliorare la reputazione aziendale. La letteratura evidenzia alcuni vantaggi importanti connessi ad una rendicontazione sistematica di indicatori ESG, quali il miglioramento reputazionale delle imprese, la capacità di attirare gli investitori e la possibilità di accedere a fondi di investimento sostenibili.

4.5. La divergenza dei rating ESG

Anche nel mondo della finanza è cresciuta la consapevolezza verso gli aspetti ambientali, sociali e di *governance* (ESG). A causa di alcuni eventi, tra cui la crisi finanziaria del 2008 che ha colpito severamente il settore finanziario e bancario, si è verificato un radicale cambiamento di prospettiva che pone al centro la rilevanza delle decisioni degli investitori, la coscienza pubblica legata alla responsabilità sociale e le buone pratiche di *governance*, non più esclusivamente focalizzate a legare le remunerazioni dei manager ad obiettivi economico-finanziari di breve termine.

Gradualmente, si osserva dunque lo sviluppo di un nuovo segmento del mercato delle agenzie di *rating*, tra cui RobecoSAM, Vigeo, Oekom, MorningStar Inc., Moody's, S&P e Fitch, che hanno iniziato a includere la valutazione ESG nei loro *rating*. Dall'altro lato, una nuova categoria di investitori socialmente responsabili ha iniziato consultare i *rating* ESG forniti dalle società di *rating* per individuare il paniere di aziende impegnate nelle politiche sociali ed ambientali tra cui scegliere e su cui investire. Da qui, il processo di *asset allocation* ha iniziato ad evolversi e l'attenzione ai *rating* ESG è cresciuta esponenzialmente.

È inoltre aumentata la spesa sugli ESG, il mercato è principalmente europeo e c'è estrema attenzione da parte dei regolatori. All'inizio del 2020, l'investimento sostenibile globale ha raggiunto i 35,3 trilioni di USD nei principali mercati (Europa, Canada, Stati Uniti, Giappone, Australasia) con un aumento del 15% negli ultimi due anni (2018-2020) e un aumento del 55% negli ultimi quattro anni (2016-2020)¹⁴. Ciò indica una significativa richiesta di informazioni sulla conformità di un'azienda agli aspetti ESG e, quindi, la necessità dei *rating* ESG.

¹⁴ GLOBAL SUSTAINABLE INVESTMENT ALLIANCE (GSIA) (2020). *Global Sustainable Investment Review 2020*.

I *rating* ESG disponibili sono raccolti da Bloomberg, Refinitiv, NGR Metrics, CDP (*Carbon Disclosure Project*) e RobecoSAM, e le valutazioni sono, quasi regolarmente, diverse. Ogni agenzia di *rating* effettua un'analisi ESG differente a seguito delle diverse informazioni da cui attinge, spesso diverse per azienda o settore. Ad esempio, RobecoSAM utilizza questionari, mentre altre agenzie di *rating* utilizzano principalmente i dati indicati nei report di sostenibilità. Ciò influisce sul *rating* ESG finale, che è diverso tra ciascuna società di *rating* per i differenti parametri di valutazione.

A differenza dei *rating* creditizi, la misurazione ESG è in qualche modo nebulosa data la mancanza di definizioni comuni, standard di rendicontazione e caratteristiche condivise tra ciascuna componente ESG e tra i fornitori di *rating*¹⁵. Attualmente, le agenzie di *rating* stanno proponendo diverse metriche simili al mercato dei *rating* del credito, ma, a differenza di queste, i *rating* ESG derivano da definizioni alternative e concorrenti. Manca quindi uno standard comune; ciò rende la sostenibilità di un'azienda molto difficile da valutare.

Windolph identifica sei cause che ostacolano una valutazione trasparente e obiettiva, quali: mancanza di standardizzazione, mancanza di credibilità delle informazioni, pregiudizio, mancanza di trasparenza e mancanza di indipendenza. Inoltre, negli ultimi anni, le agenzie di *rating* ESG non solo hanno integrato nuovi criteri nei loro modelli di valutazione per rispondere alle nuove sfide globali, ma anche i criteri di valutazione stanno cambiando rapidamente, rendendo il processo di valutazione ancora più complesso¹⁶. Queste strategie di investimento sono complesse e richiedono ampia disponibilità di informazioni e un'analisi approfondita delle imprese soggette a tali investimenti. La mancanza di un'armonizzazione di metriche e standard di misurazione delle *performance* ESG, sia di settore sia globali, è inoltre un tema di particolare importanza, che coinvolge diverse autorità di regolamentazione ed è al centro del dibattito sulla finanza sostenibile.

In questo contesto si inseriscono gli studi accademici che, in merito a questo filone di ricerca, investigano la redditività dei portafogli ESG, l'impatto degli ESG sulla *performance* finanziaria delle imprese, l'effetto dei punteggi ESG sui *rating* di credito, nonché le metodologie di identificazione dei *rating*

¹⁵ BILLIO M., COSTOLA M., HRISTOVA I., LATINO C., PELIZZON L. (2021). *Inside the ESG Ratings: (Dis) agreement and performance*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 28(5), pp. 1426-1445.

¹⁶ WINDOLPH S.E. (2011). *Assessing corporate sustainability through ratings: challenges and their causes*. Journal of Environmental sustainability, 1(1), p. 5.

ESG per evidenziarne il disaccordo valutativo tra le diverse società di *rating*¹⁷.

Per quanto riguarda l'analisi della redditività dei portafogli ESG, la ricerca accademica non è unanime. Alcune evidenze dimostrano che i fattori ESG influiscono sul valore dell'impresa, sui mercati azionari e sulle caratteristiche dell'impresa, come la dimensione aziendale. La responsabilità sociale d'impresa attenua il rischio di crollo del prezzo delle azioni¹⁸, è vantaggiosa per gli azionisti¹⁹, è associata negativamente a vincoli finanziari o all'accesso ai finanziamenti²⁰ e, in caso di notizie in ambito ESG negative per l'azienda, è associata a perdite economiche e finanziarie²¹. Alcuni studi hanno indagato le reazioni del mercato alle pratiche di CSR durante la crisi finanziaria del 2008²².

Lins *et al.* dimostrano empiricamente che le aziende con un alto livello di capitale sociale sottoforma di attività di CSR beneficiano di rendimenti azionari, redditività, crescita e vendite più elevati rispetto alle aziende a bassa CSR. In un campione di 1.673 imprese non finanziarie, la ricerca ha indagato se un più alto livello di responsabilità sociale abbia ripagato le aziende durante la crisi finanziaria da agosto 2008 a marzo 2009. I risultati mostrano che le imprese ad alta CSR hanno sovraperformato rispetto alle imprese a bassa CSR sia durante la crisi sia nei periodi non di crisi. Ciò suggerisce che le aziende con un approccio alla responsabilità sociale sono più affidabili durante i periodi di difficoltà finanziaria, quando la fiducia complessiva è inferiore, e che le parti interessate in tali periodi sono più inclini a sostenere le imprese ad alta CSR perché le hanno coinvolte in passato. Tuttavia, ci sono altri studi che por-

¹⁷ BILLIO M., COSTOLA M., HRISTOVA I., LATINO C., PELIZZON L. (2021). *Inside the ESG Ratings: (Dis) agreement and performance*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 28(5), pp. 1426-1445.

¹⁸ KIM Y., LI H., LI S. (2014). *Stock market crashes, firm characteristics, and stock returns*. Journal of Banking & Finance, 43(1), pp. 1-13.

¹⁹ DYCK A., LINS K.V., ROTH L., WAGNER H.F. (2019). *Do institutional investors drive corporate social responsibility? International evidence*. Journal of Financial Economics, 131(3), pp. 693-714.

²⁰ BANERJEE R., GUPTA K., MUDALIGE P. (2020). *Do environmentally sustainable practices lead to financially less constrained firms? International evidence*. International Review of Financial Analysis, 68, pp. 1-14.

²¹ CAPELLE-BLANCARD G., PETIT A. (2019). *Every Little Helps? ESG News and Stock Market Reaction*. Journal of Business Ethics, 157(2), pp. 543-565.

²² LINS K.V., SERVAES H., TAMAYO A. (2017). *Social Capital, Trust, and Firm Performance: The Value of Corporate Social Responsibility during the Financial Crisis*. Journal of Finance, 72(4), pp. 1785-1824.

tano a conclusioni diverse, ad esempio sull'assenza di un impatto statistico²³ o sulla presenza di effetti molto deboli di solo alcuni dei pilastri ESG.

I risultati divergenti sono causati dalle diverse metodologie di valutazione delle performance ESG e dalla diversa applicazione dell'analisi di materialità tra le diverse agenzie di *rating*. Di conseguenza, i regolatori dovrebbero identificare un percorso per un'affidabile e trasparente allocazione delle risorse. In quest'ottica, appare evidente la necessità di un'ulteriore standardizzazione delle procedure contabili ESG, che consenta a investitori, *policy maker* e accademici di valutare al meglio gli effetti delle *performance* ESG, le quali considerano l'impatto e i risultati di specifiche iniziative e/o attività di CSR. Il ruolo dei criteri ESG continua ad essere alquanto controverso, poiché non è ancora chiaro se essi riescano a fornire informazioni di maggiore importanza rispetto a quanto accade per altre tipologie di indicatori utilizzati nell'analisi della relazione esistente tra rischio e rendimento degli investimenti²⁴.

Inoltre, i dati di Kinder, Lydenberg, Domini Inc. (KLD) e database simili sono raccolti con uno scopo di concentrarsi sugli aspetti della *performance* in relazione a ciò che la società apprezza piuttosto che a ciò di cui le parti interessate hanno bisogno o desiderano specificamente. KLD, infatti, non ha mai riportato dati particolarmente rilevanti per i fornitori, uno dei principali *stakeholder* di un'azienda, e i dati considerati rilevanti per il cliente sono limitati a categorie come la sicurezza e l'affidabilità dei prodotti. Nonostante queste limitazioni e debolezze, i dati KLD sono stati ampiamente utilizzati nelle ricerche volte ad investigare se alti livelli di *performance* degli *stakeholder* sono associati ad alti livelli di *performance* finanziarie. Pertanto, sono necessarie misure più complete, affidabili e specifiche da legare alla teoria degli *stakeholder*.

4.6. La sfida informativa di allineamento dell'informativa finanziaria e di sostenibilità

Uno degli elementi che ha certamente sostenuto la progressiva crescita della rendicontazione sulla sostenibilità aziendale è il progressivo affermarsi di una consapevolezza da parte dei mercati finanziari circa l'utilità che le infor-

²³ LANDI G., SCIARELLI M. (2019). *Towards a more ethical market: the impact of ESG rating on corporate financial performance*, Social Responsibility Journal, Vol. 15 No. 1, pp. 11-27.

²⁴ MAITI M. (2021). *Is ESG the succeeding risk factor?* Journal of Sustainable Finance & Investment, 11(3), pp. 199-213.

mazioni ESG possono avere; pertanto, diversi accademici si sono impegnati a raccontare la storia a tappe del percorso verso una rendicontazione sempre più integrata²⁵.

Abbiamo assistito ad esperienze di rendicontazione anche molto differenziate tra loro. L'Osservatorio DNF Deloitte che analizza le società soggette all'applicazione del D.lgs. n. 254/2016 che hanno pubblicato la DNF entro il 15 luglio 2019 evidenzia che nel 2017 solo il 21% delle aziende del campione ha citato gli SDGs, la percentuale aumenta al 44% per le DNF 2018. Tra gli SDGs più citati ritroviamo l'SDG 8 (lavoro dignitoso e crescita economica), l'SDG 12 (consumo e produzione responsabili), e per il settore industriale l'SDG 13 (lotta contro il cambiamento climatico). Gli SDGs più citati nel settore finanziario sono l'SDG 1 (sconfiggere la povertà), l'SDG 3 (salute e benessere), l'SDG 11 (città e comunità sostenibili). Secondo il Rapporto, cresce leggermente il numero di società che collega gli SDGs ai temi materiali: il 35% nel 2018, rispetto al 29% delle DNF 2017²⁶. L'applicazione degli SDGs nella gestione e nella rendicontazione aziendale risulta embrionale, perché sempre più imprese citano gli SDGs, ma non cresce proporzionalmente il numero di imprese che li declinano in obiettivi e target specifici. La complessità e l'enorme volume degli obiettivi sotto gli SDGs ostacolano anche le PMI, che rappresentano la maggior parte dell'attività economica mondiale, dal riferire sui loro contributi a questi obiettivi. Il fattore che incide positivamente sullo svolgimento di attività di *stakeholder engagement*, sullo sviluppo di un Piano di Sostenibilità e sull'inclusione degli SDGs all'interno della DNF è la presenza di un comitato a cui sono delegate le questioni di sostenibilità che incide positivamente sullo svolgimento²⁷.

Diversi studi accademici rilevano l'esistenza di ampi margini di eterogeneità e di diversa applicazione circa le dimensioni di *performance* più rilevanti da tenere in considerazione nei propri processi decisionali e di rendicontazione. L'analisi della materialità potrebbe portare un'impresa anche alla decisione di non sviluppare determinate tematiche, anche al fine di escludere informazioni negative e riportare retoricamente un'immagine di sostenibilità diversa dalla *performance* effettiva.

²⁵ GALLI D., TORELLI R. (2021). *Il valore della sostenibilità. Modelli emergenti di rendicontazione non finanziaria tra imprese italiane leader ESG*. Franco Angeli, Milano; RINALDI L., UNERMAN J., DE VILLIERS C. (2018). *Evaluating the integrated reporting journey: insights, gaps and agendas for future research*. Accounting, Auditing and Accountability Journal.

²⁶ DELOITTE (2020). *Osservatorio Nazionale sulla Rendicontazione non Finanziaria ex D.Lgs. 254/2016: edizione 2019*.

²⁷ Vedi sopra, DELOITTE (2020).

Si possono sviluppare autonomamente i propri report, scegliendo se integrarli nell'ambito della rendicontazione finanziaria oppure trasformarli in strumenti autonomi di comunicazione. Emerge che, in assenza di linee guida o standard obbligatori, i documenti di rendicontazione integrata non presentano il livello di omogeneità richiesto per effettuare confronti significativi²⁸; viene posta maggiore enfasi sugli aspetti positivi della gestione aziendale²⁹ e spesso sono sottoposti allo scrutinio di soggetti esterni o indipendenti senza valutare effettivamente la pertinenza e l'affidabilità dei contenuti dei documenti. A riguardo, la garanzia di informazioni non finanziarie da parte di terzi è ancora volontaria, e diversi autori hanno osservato come anche quando le attività di *audit* vengono svolte sull'informativa volontaria, non sempre tali attività vengono eseguite con lo stesso grado di rigore della revisione di un rapporto finanziario.

Ciò ha serie conseguenze sulla diffusione di comportamenti di *greenwashing*, *cherry-picking* e *SDG-washing*. Mentre il *greenwashing* è legato ad un approccio ecologico di facciata³⁰, il *cherry-picking* si riferisce alla selezione di obiettivi e *target* in base a ciò che è più facile per le aziende piuttosto che alle priorità più rilevanti. Per '*SDG-washing*' si intende invece la rendicontazione dei contributi positivi agli Obiettivi Globali ignorando impatti negativi importanti.

È essenziale che le aziende identifichino e agiscano sull'intera gamma di obiettivi SDG prioritari che si intersecano con le loro attività e la catena del valore. Ciò dovrebbe far parte di una strategia coerente, che contempli obiettivi economico-finanziari e di sostenibilità nel governo d'impresa. Inoltre, per la rendicontazione della sostenibilità, la garanzia esterna legata alle attività di *audit* svolte da società di consulenza sulle informazioni relative alla sostenibilità e riportata nei documenti di rendicontazione, ne migliora la credibilità³¹.

Attraverso l'analisi di esperienza di rendicontazione delle imprese italiane considerate dell'45 *ESG Stoxx Index*, Galli evidenzia quali passi sono ancora

²⁸ GALLI D., TORELLI R. (2021). *Il valore della sostenibilità. Modelli emergenti di rendicontazione non finanziaria tra imprese italiane leader ESG*, Franco Angeli, Milano.

²⁹ HAHN R., LUFTS R. (2014). *Legitimizing negative aspects in GRI-oriented sustainability reporting: a qualitative analysis of corporate disclosure strategies*. *Journal of Business Ethics*, 123(3), pp. 401-420.

³⁰ Per maggiori approfondimenti sul tema, si veda, fra tutti, TORELLI R. (2022). *Rendicontazione non-finanziaria responsabile. Il paradosso del greenwashing*. Giappichelli, Torino.

³¹ KOLK A., PEREGO P. (2010). *Determinants of the adoption of sustainability assurance statements: An international investigation*. *Business strategy and the environment*, 19(3), pp. 182-198.

da compiere: la maggiore integrazione tra dimensione finanziaria e non finanziaria; il coinvolgimento degli *stakeholder* nel processo di identificazione delle priorità strategiche e nella rendicontazione del livello di realizzazione di tali priorità, e la differenziazione dei canali di comunicazione. La completezza oggettiva è verosimilmente recuperata attraverso l'attivazione di canali di comunicazione e modalità di coinvolgimento complementari. Inoltre, occorre incrementare il ricorso a standard trasversali, nonché sviluppare principi e schemi di contabilità extra finanziaria.

In conclusione, come suggerisce Galli “se l'adozione di un unico standard appare certamente auspicabile al fine di rendere la fruibilità e l'analisi di questi documenti sempre più efficace, al tempo stesso gli ambiti che la rendicontazione integrata affronta, i cosiddetti ‘temi materiali’, risultano necessariamente frutto di una valutazione unica e esclusiva da parte di ciascuna impresa e difficilmente standardizzabili, se non nell'ambito di macro tematiche quali quelle identificate dalle Nazioni Unite nell'ambito dei *Sustainable Development Goals*”³².

La consapevolezza della centralità delle relazioni con gli *stakeholder* e la scelta degli aspetti sociali e ambientali più rilevanti declinano la responsabilità nel DNA imprenditoriale e stimolano, al contempo, una nuova domanda, ovvero l'urgenza di trasparenza, intesa come evidenza dei modi e della misura in cui le imprese tengono conto delle richieste del mercato, degli investitori, dei consumatori e dei portatori di interesse in generale.

³² GALLI D., TORELLI R. (2021). *Il valore della sostenibilità. Modelli emergenti di rendicontazione non finanziaria tra imprese italiane leader ESG*, Franco Angeli, Milano, p. 198.

5.

La sostenibilità nel governo d'impresa: analisi di casi aziendali nel contesto italiano

5.1. Introduzione

In questo capitolo si analizza come siano stati declinati i meccanismi di *governance* e come sia stata predisposta la struttura organizzativa per gestire la sostenibilità. La ricerca si sviluppa nel contesto italiano e, più in dettaglio, coinvolge undici società quotate italiane che hanno maturato una considerevole esperienza nel percorso della sostenibilità aziendale. Grazie alle testimonianze aziendali si fornisce un'importante panoramica in merito ai meccanismi di *governance*, alla struttura organizzativa e alla dinamica gestionale che delinea un'impostazione sistemica e relazionale della sostenibilità aziendale. Dal punto di vista metodologico, sono state predisposte interviste con i *sustainability manager* che hanno portato alla luce elementi caratterizzanti della *corporate governance* e della struttura organizzativa, ma anche peculiarità gestionali relative all'esperienza maturata che rivelano una visione sistemica e relazionale della sostenibilità.

Il capitolo è stato articolato come segue. In primo luogo, si presenta la metodologica di ricerca che si articola nell'identificazione dei criteri di selezione che conducono al campione finale di società coinvolte nella ricerca, nella descrizione della raccolta dei dati primari e secondari, nonché nell'elaborazione dei dati con un'analisi tematica. Successivamente, si delineano i risultati emersi dalle interviste che, in sintesi, si raggruppano nei seguenti macro-temi. A livello di *corporate governance*, è emersa la centralità dello scopo dell'impresa in ottica di creazione di valore *con e per gli stakeholder* e la necessità di presidiare la sostenibilità con linee di indirizzo coerenti alla strategia di business. A livello di struttura organizzativa, si evidenzia il ruolo cruciale del *sustainability manager* e del team di sostenibilità che si coordinano con le altre funzioni aziendali (ad esempio: risorse umane, marketing,

produzione e logistica, ecc.) in ottica di gestione multidisciplinare della sostenibilità. A livello gestionale ed operativo, il team di sostenibilità gioca un ruolo fondamentale nel predisporre il piano di sostenibilità, il processo di coinvolgimento degli *stakeholder*, l'analisi di materialità e dei rischi ESG, e, coadiuvato dalle altre funzioni aziendali specifiche, predispone la rendicontazione delle performance di sostenibilità. Per implementare la sostenibilità a livello sistemico e relazionale è necessario dialogare in modo continuo e sistematico per valutare le implicazioni etiche di ogni decisione strategica perché le aree di responsabilità dell'impresa coinvolgono tutti gli *stakeholder* con i quali l'impresa si relaziona.

5.2. L'inquadramento metodologico della ricerca qualitativa

Questa ricerca adotta una metodologia qualitativa, sviluppando lo *studio di casi* con un approccio induttivo basato sulla *grounded theory*. La scelta di tale metodologia è connessa e coerente all'obiettivo di ricerca che si propone di comprendere come viene strutturata la sostenibilità aziendale all'interno del governo d'impresa.

In generale, lo studio di casi è stato definito da Yin come un'indagine empirica che ha l'obiettivo di studiare un fenomeno nel suo contesto sociale ed economico specifico. Yin è stato uno dei primi a conferire dignità epistemologica a questa metodologia di ricerca, che può essere utilizzata anche a fini descrittivi o esplicativi e non solo a fini esplorativi¹. In dettaglio, lo studio di casi nella ricerca scientifica è utile per indagini olistiche legate all'analisi un fenomeno all'interno di uno specifico contesto. Nello studio di casi, le osservazioni ricavate dallo studio dei casi precedenti costituiscono il quadro di riferimento per lo studio dei casi successivi. Da qui si può retroagire sui primi evidenziando elementi non emersi precedentemente e/o si possono fornire nuove chiavi di lettura interpretando i dati analizzati. Infatti, l'analisi di una serie di casi permette di imparare da ciascun caso e di costruire interpretazioni preliminari l'uno sull'altro e rilevare problemi che potrebbero non essere evidenti con l'analisi di un caso di studio singolo².

Lo studio di casi presenta diversi vantaggi. In primo luogo, questa metodologia di ricerca fornisce rappresentazioni più approfondite del fenomeno og-

¹ YIN R. K (1994) *Case study research: Design and methods (2nd ed.)*. Newbury Park, CA: Sage.

² STRAUSS A.L., CORBIN J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.

getto di indagine rispetto a quelle che si possono ottenere da un solo studio di caso perché i casi di studio multipli tendono ad aumentare la validità dei risultati³ anche se, ad ogni modo, non sono idonei a sviluppare un campione rappresentativo della popolazione di cui si sta analizzando uno specifico fenomeno. In secondo luogo, lo studio di casi multipli collega la teoria alla pratica arricchendo il quadro teorico e fornendo le implicazioni pratiche. Infatti, in ambito economico-aziendale, vi è la necessità di supportare le considerazioni teoriche con evidenze empiriche; a tal fine, si adottano, in modo complementare e combinato, approcci induttivi, volti all'osservazione diretta dell'evoluzione dei fenomeni e approcci deduttivi, volti all'argomentazione logica delle proposizioni teoriche enunciate⁴.

Nella presente ricerca si adotta un approccio induttivo più in linea con la domanda di ricerca basata sul 'come'; pertanto non ci si avvale di ipotesi o framework teorici. A livello applicativo, si presentano le seguenti fasi metodologiche: l'identificazione dei criteri di selezione che conducono al campione finale analizzato, la raccolta dei dati ed infine la loro elaborazione con un'analisi tematica. Più in dettaglio, le tre fasi seguono l'approccio induttivo basato sulla *grounded theory*⁵, una metodologia di ricerca sviluppata nell'ambito del paradigma interpretativo volto alla comprensione di un fenomeno – la sostenibilità nel governo d'impresa – anziché alla ricerca delle cause del fenomeno stesso. Di seguito si descrivono i tre step di ricerca.

5.2.1. Definizione del contesto di analisi

La prima fase consiste nella definizione del campione delle società quotate italiane di cui si sono raccolte le testimonianze aziendali da parte dei *sustainability manager*. Con l'approccio *grounded theory*, la selezione del campione viene effettuata attraverso un processo chiamato campionamento intenzionale (*purposive sampling*), noto anche come campionamento teorico, che consiste in una selezione intenzionale dei soggetti da coinvolgere nella ricerca in base alle loro competenze ed esperienze professionali sul tema investigato e in base alla loro capacità di rappresentare il fenomeno oggetto di

³ KUMAR N., STERN L. W., ANDERSON J.C. (1993). *Conducting interorganizational research using key informants*. *Academy of Management Journal*, 36(6), pp. 1633-1651.

⁴ ZAPPA G. (1957). *Le produzioni nell'Economia delle Imprese*, Vol. II e Vol. III, Giuffrè, Milano. ONIDA P. (1954). *L'azienda. Primi principi di gestione e di organizzazione*, Giuffrè, Milano.

⁵ GLASER B., STRAUSS A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Mill Valley, CA: Sociology Press.

indagine. Il fine di questo campionamento intenzionale è quello di affinare particolari fenomeni e/o processi e non quello di offrire un campione rappresentativo di indagine⁶.

Seguendo questa logica, si sono selezionate le società italiane quotate presso la Borsa Italiana che, da diversi anni, hanno avviato un percorso gestionale e organizzativo strutturato verso la sostenibilità d'impresa e che si sono contraddistinte per gli impegni fissati e gli obiettivi raggiunti. Queste società sono comprese dell'indice STOXX® Italy 45 ESG-X che include le società le cui politiche di sostenibilità sono mirate a ridurre i rischi reputazionali e idiosincratici ed esclude le società che *Sustainalytics* considera non conformi ai principi del *Global Compact* delle Nazioni Unite. In aggiunta, le società quotate italiane comprese nell'indice sono state analizzate in altre ricerche accademiche⁷ e ciò ha avallato l'inclusione di queste società come oggetto d'indagine.

Il reclutamento dei partecipanti all'indagine ha considerato il ruolo gestionale e manageriale nonché il loro coinvolgimento nel processo di pianificazione strategica associato alla formulazione e all'attuazione di politiche e strategie di sostenibilità all'interno delle aziende. A tal fine, i *sustainability manager* delle società quotate italiane, appartenenti all'indice, sono stati contattati via email presentando loro il progetto di ricerca, indicando le finalità e chiedendo loro la disponibilità ad un'intervista online utilizzando le piattaforme di video-conferenza Webex, Meet oppure Teams. Secondo l'approccio induttivo *grounded theory*⁸, la dimensione del campione è spesso determinata dal punto in cui si raggiunge la saturazione teorica, cioè quando i nuovi dati non forniscono più nuove intuizioni o si aggiungono novità rispetto a quanto già definito. Pertanto, è stato utilizzato un processo iterativo secondo il quale nuovi casi sono stati analizzati fino a quando non si sono più trovate informazioni significative che hanno permesso di raggiungere la saturazione teorica⁹.

⁶ GLASER B., STRAUSS A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Mill Valley, CA: Sociology Press.

⁷ GALLI D., TORELLI R. (2021). *Il valore della sostenibilità. Modelli emergenti di rendicontazione non finanziaria tra imprese italiane leader ESG*, Franco Angeli, Milano.

⁸ GLASER B., STRAUSS A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Mill Valley, CA: Sociology Press. WASSERMAN J. A., CLAIR J. M., WILSON K. L. (2009). *Problematics of grounded theory: innovations for developing an increasingly rigorous qualitative method*. *Qualitative Research*, 9(3), pp. 355-381. THOMSON S. B. (2011) *Qualitative Research: Validity*. *Journal of Administration and Governance* 6, Vol. 1, pp. 77-82.

⁹ CORBIN J., STRAUSS A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.

L'elenco dei profili aziendali è riportato in Tabella 5.1. Le società italiane quotate che hanno partecipato all'intervista sono 11 e il totale delle interviste raccolte ed elaborate è pari a 18.

Tabella 5.1. – *Società italiane quotate appartenenti all'ESG STOXX index 45 analizzate*

<i>N.</i>	<i>Denominazione sociale</i>	<i>Classificazione settoriale</i>	<i>N. interviste</i>
1	Amplifon	Salute	1
2	Atlantia	Trasporto	2
3	Brunello Cucinelli S.p.A.	Prodotti e servizi per consumatori	3
4	Enel	Servizi pubblici	2
5	Eni	Energia	1
6	Erg	Servizi pubblici	3
7	Hera	Servizi pubblici	2
8	INWIT	Telecomunicazioni	1
9	Pirelli & C.	Automobili e componentistica	1
10	Prysmian	Prodotti e servizi industriali	1
11	Terna	Servizi pubblici	1

Fonte: Elaborazione propria su dati di Borsa Italiana.

5.2.2. *Predisposizione delle interviste semi-strutturate e raccolta documentale dei report di sostenibilità e altri documenti societari*

La seconda fase consiste nella selezione dei dati primari e secondari. I dati primari sono stati raccolti tramite interviste semi-strutturate condotte ai *sustainability manager* e ai responsabili in materia di sostenibilità. Le domande del protocollo di ricerca hanno considerato i seguenti temi: il sistema di *corporate governance*, la predisposizione degli organi con competenze in merito alla sostenibilità d'impresa, la struttura organizzativa, la gestione delle politiche di sostenibilità e la misurazione delle performance in relazione agli obiettivi di sostenibilità. Si riporta il protocollo di intervista nell'Appendice A. Le domande sono state progettate per far emergere liberamente gli aspetti riguardanti la natura del fenomeno oggetto di discussione¹⁰. Le interviste sono durate 45 minuti, in media. Per integrare i dati delle interviste, si sono raccolti anche dati secondari.

¹⁰ CHENAIL R.J. (2011). *Interviewing the investigator: Strategies for addressing instrumentation and researcher bias concerns in qualitative research*. Qualitative Report, 16(1), pp. 255-262.

ri analizzando i report di sostenibilità 2021, chiamati anche CSR report, relazioni di sostenibilità, Dichiarazione non finanziaria (DNF), bilancio di sostenibilità, che sono stati acquisiti accedendo alla sezione ‘Sostenibilità’ oppure ‘Investor Relations’ sui siti aziendali. Ad integrazione, è stata anche consultata la sezione di sostenibilità sul sito web aziendale per includere le informazioni in merito alle priorità al centro della strategia aziendale e, infine, si sono analizzati altri documenti quali ad esempio, il Piano di sostenibilità, la Politica in materia di diversità del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale, la Relazione sulla politica in materia di remunerazione. L’analisi di questi dati secondari è servita a consolidare quanto emerso dall’analisi dei dati primari volta a declinare il percorso aziendale verso la sostenibilità a livello di *corporate governance* e struttura organizzativa. Infatti, la raccolta di dati secondari supporta la solidità dei risultati dello studio.

La Tabella 5.2. sintetizza i dati primari, invece la Tabella 5.3. presenta i dati secondari raccolti.

Tabella 5.2. – *Dati primari delle interviste ai sustainability manager*

<i>Società</i>	<i>Nome</i>	<i>Qualifica</i>	<i>Numero interviste</i>	<i>Durata</i>	<i>Data</i>
Amplifon	<ul style="list-style-type: none"> • Dr. Francesco Romeo 	<ul style="list-style-type: none"> • Global Sustainability Manager 	1	35 min	10/06/2022
Atlantia	<ul style="list-style-type: none"> • Dr. Stefano Biella • Dr. Michele Volpe 	<ul style="list-style-type: none"> • ESG Performance Manager • Sustainability Professional 	2	35 min	15/06/2022
Brunello Cucinelli	<ul style="list-style-type: none"> • Dr. Ida Colasacco • Dr. Matteo De Angelis • Dr. Giuseppe Labianca 	<ul style="list-style-type: none"> • Human Sustainability & Corporate Insurance • Human Sustainability & Corporate Finance • General Counsel 	3	60 min	03/08/2022
Enel	<ul style="list-style-type: none"> • Dr. Giulia Genuardi • Dr. Donatella Izzo 	<ul style="list-style-type: none"> • Head of Sustainability planning, performance management and human rights • Head of Human Rights 	2	45 min	07/06/2022
Eni	<ul style="list-style-type: none"> • Dr. Cristina Saporetti 	<ul style="list-style-type: none"> • Head of sustainability reporting, communication and planning 	1	50 min	23/06/2022
Erg	<ul style="list-style-type: none"> • Dr. Claudio Pirani • Dr. Gianluca Gramegna • Dr. Paolo Andrea Valeri 	<ul style="list-style-type: none"> • CSR Manager • Head of Environmental, Social & Governance • Environmental, Social & Governance (ESG) Analyst 	3	50 min	22/06/2022

Segue

<i>Società</i>	<i>Nome</i>	<i>Qualifica</i>	<i>Numero inter- viste</i>	<i>Durata</i>	<i>Data</i>
Hera	<ul style="list-style-type: none"> • Dr. Filippo Bocchi • Dr. Gianluca Principato 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Valore condiviso e sostenibilità • Responsabile Reporting Valore condiviso e sostenibilità 	2	30 min	28/06/2022
INWIT	<ul style="list-style-type: none"> • Dr. Emanuele Cardinale 	<ul style="list-style-type: none"> • Sustainability Manager 	1	35 min	15/06/2022
Pirelli & C.	<ul style="list-style-type: none"> • Dr. Eleonora Pessina 	<ul style="list-style-type: none"> • Group Sustainability Officer 	1	30 min	12/09/2022
Prysmian	<ul style="list-style-type: none"> • Dr. Maria Cristina Bifulco 	<ul style="list-style-type: none"> • Chief Sustainability Officer and Group Investor Relations Director 	1	60 min	04/07/2022
Terna	<ul style="list-style-type: none"> • Dr. Chantal Hamende 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabile ESG Piani, Progetti e Reporting 	1	52 min	24/06/2022

Fonte: Elaborazione propria.

Tabella 5.3. – Dati secondari dei report di sostenibilità e del website aziendale

Società	Policy aziendali	Denominazione del Report di sostenibilità	Modalità di rendicontazione	Standard adottato	Integrazione con altri framework	Piano di sostenibilità	Riferimento agli SDGs
Amplifon	<ul style="list-style-type: none"> • Policy Anticorruzione • Policy di Sostenibilità (Product & Stewardship, People Empowerment, Community Impact, Ethical Behavior) • Global Mobility Policy • Group Whistleblowing Policy 	Report di Sostenibilità – Dichiarazione Consolidata di Carattere Non Finanziario	Report separato	GRI Standard	TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosure), Principi del Global Compact delle Nazioni Unite	Piano di Sostenibilità 2021-2023	Si
Atlantia	<ul style="list-style-type: none"> • Policy d'Investimento Responsabile • Policy di Gestione dei Rischi Finanziari • Policy ERM • Corporate Procurement Policy • Policy DE&I • Smart working policy 	Relazione Annuale Integrale	Incluso nella Relazione sulla Gestione	GRI Standard	SASB; TCFD; Principi del Global Compact delle Nazioni Unite	Piano di Sostenibilità 2021-2030	Si
Brunello Cucinelli	<ul style="list-style-type: none"> • Policy di Umana Sostenibilità «In Armonia con il Creato» • Policy Diversità e Inclusione • Policy ERM • Policy Umane Relazioni • Policy anticorruzione • Privacy Policy • Policy di Whistleblowing 	Dichiarazione Consolidata di Carattere Non Finanziario ai sensi degli Artt. 3 e 4 del D.lgs. n. 254/2016	Report separato	GRI Standard	Principi del Global Compact delle Nazioni Unite	Piano di Sostenibilità “Il tempo nuovo”	Si

Segue

<i>Società</i>	<i>Policy aziendali</i>	<i>Denominazione del Report di sostenibilità</i>	<i>Modalità di rendicontazione</i>	<i>Standard adottato</i>	<i>Integrazione con altri framework</i>	<i>Piano di sostenibilità</i>	<i>Riferimento agli SDGs</i>
Enel	<ul style="list-style-type: none"> • Human Rights policy • Policy Anticorruzione • Diversity and Inclusion policy • Workplace Harassment Policy • Policy sull'accessibilità digitale • Global Health Policy • Climate change risks and opportunities Policy • Politica ambientale • Politica sulla biodiversità • CSV Process definition and management • Stop Work Policy e gestione delle emergenze • Cyber Security Framework • Policy Health and Well-being • Engagement Policy • Policy "Gestione delle segnalazioni anonime e non anonime (whistleblowing) • Tax Risk Policy 	Bilancio di Sostenibilità – Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario	Report separato Approccio Core e More (principali informazioni ESG anche nella Relazione sulla Gestione)	GRI Standard	SASB; TCFD; Principi del Global Compact delle Nazioni Unite; WEF (World Economic Forum)	Piano Strategico 2022-2024 Piano di Sostenibilità 2022-2024	Si

Segue

<i>Società</i>	<i>Policy aziendali</i>	<i>Denominazione del Report di sostenibilità</i>	<i>Modalità di rendicontazione</i>	<i>Standard adottato</i>	<i>Integrazione con altri framework</i>	<i>Piano di sostenibilità</i>	<i>Riferimento agli SDGs</i>
Eni	<ul style="list-style-type: none"> • Eccellenza Operativa • I nostri asset materiali e immateriali • I nostri partner della catena del valore • I nostri partner istituzionali • La global compliance • La sostenibilità • Le nostre persone • L'information management • L'integrità nelle nostre operations • La Corporate Governance 	Dichiarazione Consolidata di carattere non finanziario (DNF)	Incluso nella Relazione sulla Gestione	GRI Standard	TCFD; Principi del Global Compact delle Nazioni Unite; WEF	Piano Strategico 2022-2025	Si
Erg	<ul style="list-style-type: none"> • Sustainability Policy • Human Rights Policy • D&I Policy • Politica HSE • Policy Anticorruzione • Risk Policy 	Dichiarazione Consolidata di carattere non finanziario	Report separato	GRI Standard	TCFD; Principi del Global Compact delle Nazioni Unite	Piano ESG 2022-2026	Si
Hera	<ul style="list-style-type: none"> • Codice etico e relativo sistema di attuazione (Comitato etico e sostenibilità e suo regolamento di funzionamento) • Politica per la qualità e la sostenibilità • Politica protezione dati personali • Politiche di remunerazione • Modello per la prevenzione della corruzione 	Bilancio di Sostenibilità	Report separato, risultati di sintesi inclusi nella Relazione sulla Gestione	GRI Standard	TCFD; Principi del Global Compact delle Nazioni Unite; Standard GBS 2013 – Principi di redazione del bilancio sociale	Piano Industriale 2021-2025	Si

Segue

<i>Società</i>	<i>Policy aziendali</i>	<i>Denominazione del Report di sostenibilità</i>	<i>Modalità di rendicontazione</i>	<i>Standard adottato</i>	<i>Integrazione con altri framework</i>	<i>Piano di sostenibilità</i>	<i>Riferimento agli SDGs</i>
INWIT	Policy in materia di: <ul style="list-style-type: none"> • Stakeholder Engagement • Diversity Inclusion • Ambiente e Salute e Sicurezza sul Lavoro • Anticorruzione • Energetica 	Report integrato	Report separato	GRI Standard	IR Framework; Principi del Global Compact delle Nazioni Unite; TCFD	Piano di sostenibilità 2022-2024	Si
Pirelli & C.	<ul style="list-style-type: none"> • Policy Relazioni Istituzionali – Corporate Lobbying • Global Sanctions Compliance Policy • Global Antitrust and Fair Competition Policy • Whistleblowing Policy • Global Human Rights Policy • Health, Safety and Environment Policy • Programma Anti-Corruzione • Product Stewardship Policy • Policy Pirelli per la gestione sostenibile della gomma naturale 	Annual Report	Incluso nella Relazione sulla Gestione	GRI Standard	SASB; Principi del Global Compact delle Nazioni Unite; TCFD	Piano di sostenibilità integrato nel Piano Industriale 2022-2025	Si

Segue

<i>Società</i>	<i>Policy aziendali</i>	<i>Denominazione del Report di sostenibilità</i>	<i>Modalità di rendicontazione</i>	<i>Standard adottato</i>	<i>Integrazione con altri framework</i>	<i>Piano di sostenibilità</i>	<i>Riferimento agli SDGs</i>
Prysmian	<ul style="list-style-type: none"> • Policy anticorruzione • Privacy e protezione dei dati • Sustainability Policy (diverse aree Business Integrity, Governance, Product, Social ed Environmental Responsibility) • Human Rights Policy • ERM Policy • Policy di remunerazione • Policy di Whistleblowing • Global Anti-Harassment Policy • Global Diversity Recruitment Policy • Global Maternity Policy 	Bilancio di Sostenibilità – Dichiarazione Consolidata di Carattere Non Finanziario	Report separato, dal 2022 Report Integrato	GRI Standard	SASB; Principi del Global Compact delle Nazioni Unite; TCFD	Piano di sostenibilità integrato nel Piano Industriale	Si
Terna	<ul style="list-style-type: none"> • Policy di sostenibilità • Whistleblowing Policy • Diversity & Inclusion Policy • Policy di corporate giving • Board Diversity Policy 	Rapporto Integrato	Incluso nella Relazione sulla Gestione	GRI Standard; IIRC Framework	SASB; Principi del Global Compact delle Nazioni Unite; TCFD	Piano Industriale 2021-2025	Si

Fonte: Elaborazione propria.

5.2.3. *Analisi tematica dei dati primari e secondari*

La terza ed ultima fase consiste nell'analisi dei dati; si è adottato un approccio qualitativo volto ad individuare le tematiche principali e tendenze emergenti seguendo la *grounded theory*. L'approccio della *grounded theory* è funzionale per capire le logiche e le interrelazioni di un fenomeno, pertanto, poiché l'obiettivo della ricerca è quello di esplorare le logiche di un approccio sistemico della sostenibilità, il metodo si è rivelato funzionale al raggiungimento dell'obiettivo. La *grounded theory* applica un approccio induttivo in cui ci si focalizza su un'area di studio e la teoria si genera dall'analisi dei dati stessi¹¹. Per applicare adeguatamente il metodo, non si è dunque chiesto agli intervistati di scegliere tra una serie di opzioni, ma piuttosto, di raccontarci le loro esperienze.

Seguendo l'approccio della *grounded theory*, si è sviluppata un'analisi tematica che è particolarmente adatta perché può evidenziare, in maniera induttiva, le percezioni degli intervistati¹². Per facilitare l'analisi dei dati, tutte le interviste sono state registrate, previo consenso, e trascritte. L'analisi dei dati si è basata su un processo induttivo. Come suggerito da Strauss e Corbin l'analisi dei dati è iniziata durante il processo di intervista ed è continuata dopo la trascrizione con la categorizzazione¹³. Questo approccio induttivo ha facilitato la preparazione di interviste successive e lo sviluppo di concetti radicati sui dati analizzati anziché basarsi su ipotesi predefinite. La codifica è stata sviluppata sulla base dei dati emersi dall'analisi delle trascrizioni. Nel primo ciclo di codifica, chiamato anche *coding* di primo ordine, sono stati analizzati i dati primari e secondari¹⁴, raggruppando eventi/azioni/concettualmente simili in categorie. Successivamente, si sono integrate le nozioni della letteratura per generare un secondo ciclo di codifica, chiamato anche *coding* di secondo ordine. Il *coding* di secondo ordine ha aggregato i costrutti teorici per soddisfare la domanda di ricerca¹⁵. Le categorie, in cui si comprendono i *coding* di primo ordine e i *coding* di secondo ordine, si evincono in Tabella 5.4.

¹¹ CORBIN J., STRAUSS A.L. (1990). *Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria*, Qualitative Sociology 13, pp. 3-21.

¹² MILES M.B., HUBERMAN A.M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.

¹³ STRAUSS A.L., CORBIN J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage. MILES M.B., HUBERMAN A.M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.

¹⁴ Saldaña J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage Publications Ltd.

¹⁵ GIOIA D.A., CORLEY K.G., HAMILTON A.L. (2013). *Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology*. Organizational research methods, 16(1), pp. 15-31.

Tabella 5.4. – *Analisi tematica dei dati primari e secondari*

<i>Coding di primo ordine</i>	<i>Coding di secondo ordine</i>
Scopo (purpose) del business Ruolo e compiti del C.d.A Ruolo e compiti del Comitato di Sostenibilità Sistema di remunerazione (MBO-LTI)	<i>Corporate governance</i>
Istituzione del team di sostenibilità Trasversalità della sostenibilità rispetto a tutte le funzioni aziendali	Struttura organizzativa
Definizione del piano di sostenibilità Coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> Analisi di materialità Analisi dei rischi ESG Misurazione delle performance Rendicontazione in materia di sostenibilità	Gestione operativa
Consapevolezza sull'agire Approccio integrato vs approccio sistemico	Cultura della sostenibilità

Fonte: Elaborazione propria.

La Tabella 5.5. presenta i coding di primo e secondo ordine per ciascuna società analizzata che sono emersi durante le interviste ed inseriti nella presentazione dei risultati dell'indagine condotta dalla sezione 5.3 alla sezione 5.6¹⁶.

Infine, il processo di coding è funzionale all'individuazione delle relazioni dinamiche tra i concetti emergenti che descrivono il fenomeno di interesse e che si raffigurano in un *framework* concettuale di sintesi riportato nella sezione 5.6.

CORLEY K.G., GIOIA D.A. (2004). *Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off*. *Administrative Science Quarterly*, 49, pp. 173-208.

¹⁶ Tutte le interviste hanno contribuito all'identificazione dei coding di primo ordine perché recepiti ed implementati nel governo d'impresa di ciascuna società intervistata. Tuttavia, nella rappresentazione dei risultati, si è reso necessario riportare *quotes* rappresentative a titolo di sintesi. Nella Tabella 5.5. si riporta il dettaglio dei temi emersi durante le interviste.

Tabella 5.5. – Sintesi delle 'quotes' per ciascuna società analizzata

<i>Coding di primo ordine</i>	<i>Coding di secondo ordine</i>	<i>Amplifon</i>	<i>Atlantia</i>	<i>Brunello Cucinelli</i>	<i>Enel</i>	<i>Eni</i>	<i>Erg</i>	<i>Hera</i>	<i>INWIT</i>	<i>Pirelli</i>	<i>Prysmian</i>	<i>Terna</i>
Scopo del business												
Ruolo e compiti del CdA	Corporate governance											
Comitato di Sostenibilità												
Sistema di remunerazione												
Istituzione del team di sostenibilità	Struttura organizzativa											
Trasversalità nelle funzioni aziendali												
Definizione del piano di sostenibilità												
Coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>												
Analisi di materialità	Gestione operativa											
Analisi dei rischi ESG												
Misurazione delle performance												
Rendicontazione												
Rating ESG												
Consapevolezza sull'agire	Cultura della sostenibilità											
Approccio sistemico												

Fonte: Elaborazione propria.

Si precisa che tutte le interviste hanno contribuito all'identificazione di tutti i coding di primo ordine perché recepiti ed implementati nel governo d'impresa di ciascuna società intervistata. In grigio chiaro, sono stati evidenziati i temi emersi durante l'intervista; in grigio scuro, sono stati evidenziati i temi emersi durante l'intervista e riportati nella descrizione dei risultati a titolo rappresentativo.

5.3. La *governance* della sostenibilità

Il quadro di governo societario ha il compito di garantire l'applicazione della strategia dell'azienda, l'efficace monitoraggio della gestione da parte del consiglio di amministrazione e la sua responsabilità nei confronti dell'azienda e degli azionisti¹⁷. In generale, la *corporate governance* si occupa dei processi attraverso i quali le società sono dirette, controllate e ritenute responsabili e identifica i diritti e le responsabilità del consiglio di amministrazione, del suo management, degli azionisti e di altri *stakeholder*. Quest'attività prevede un bilanciamento degli interessi delle diverse parti coinvolte rispetto agli obiettivi della società e dei suoi interessi nel suo insieme. Si cerca di mantenere dunque l'equilibrio tra obiettivi economici e sociali e tra obiettivi individuali e comunitari, allineando il più possibile gli interessi degli individui, delle aziende e della società. Da qui possiamo discernere che la *governance* presuppone il riconoscimento della responsabilità d'impresa e dell'etica aziendale, oltre a garantire che le responsabilità normative e di *compliance* siano soddisfatte¹⁸.

A riguardo, il nuovo Codice di Corporate Governance, approvato nel gennaio 2020 e applicato dalle società con azioni quotate sul Mercato Telematico Azionario (MTA) gestito da Borsa Italiana nella relazione sul governo societario nel corso del 2022, introduce all'Art. 1 – Ruolo dell'organo di amministrazione, il principio di successo sostenibile che guida l'azione dell'organo di amministrazione e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri *stakeholder* rilevanti per la società. L'organo di amministrazione assume un ruolo di primo ordine perché guida la società, definisce le strategie della società in coerenza con il principio di successo sostenibile monitorandone l'attuazione, compie le

¹⁷ OECD (2015). G20/OECD principles of corporate governance.

¹⁸ BONN I., FISHER J. (2005). *Corporate governance and business ethics: Insights from the strategic planning experience*. Corporate governance: An international review, 13(6), pp. 730-738. CADBURY A. (2000) *Global Corporate Governance Forum*, World Bank.

operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale e promuove il dialogo con gli azionisti e gli altri *stakeholder* rilevanti per la società.

In concreto, per perseguire il successo sostenibile, è necessario partire dalla definizione o rivisitazione dello scopo (*purpose*) aziendale orientandolo alla creazione di valore per gli *stakeholder* in un orizzonte temporale di lungo termine e con la consapevolezza che il *core business* aziendale impatta sotto il profilo ambientale e sociale con la conseguente necessità di considerare gli interessi degli *stakeholder* nello svolgimento dell'attività d'impresa.

5.3.1. *Lo scopo aziendale (il purpose del business)*

Diversi *sustainability manager* hanno confermato la centrale importanza dello scopo aziendale, la ragion d'essere, il senso e il significato delle azioni che le aziende perseguono, che costituisce dunque le fondamenta del modo di agire e di prendere decisioni. Lo scopo aziendale rappresenta l'insieme dei valori che ispirano l'azienda a generare valore per tutti gli *stakeholder* in ottica di medio-lungo termine al di là della capacità di generare profitto che, a sua volta è strumentale per perseguire lo scopo e fondamentale per garantire la continuità aziendale.

Ciò che accomuna tutte le società analizzate è di avere definito in modo chiaro lo scopo aziendale. Le società si differenziano per la modalità di esposizione del *purpose* in quanto alcune riportano una frase chiara ed efficace in merito all'azione aziendale (ad esempio, Amplifon, Atlantia, Brunello Cucinelli, Enel), altre declinano lo scopo aziendale in pilastri da cui ne discernono gli obiettivi enunciati nel piano di sostenibilità (ad esempio, Erg, INWIT).

Il Global Sustainability Manager di Amplifon conferma la necessità di definire, inizialmente, lo scopo aziendale: *“Preferisco partire dal purpose di Amplifon che è molto esplicito: We empower people to rediscover all the emotions of sounds. Il nostro purpose dimostra come lavoriamo ogni giorno per migliorare la qualità della vita di milioni di persone, offrendo prodotti e servizi per l'udito con un approccio altamente personalizzato e innovativo”*.

Atlantia descrive lo scopo aziendale ed enuncia i valori dell'operato aziendale: *“Vogliamo rendere la mobilità sempre più sostenibile, sicura, innovativa, efficiente e rispondente ai bisogni della società nel suo insieme. I Valori che guidano la nostra azione ci rendono unici: la “E” che li unisce traduce infatti la nostra visione attraverso una strategia attenta alla creazione di valore per tutti gli stakeholder: sviluppo e sostenibilità, continuità e innovazione, valore e progresso, diversità e inclusione, individualità e comunità”* (*website* aziendale). Il Sustainability Professional conferma che *“Atlantia ha lo scopo di contribuire alla mobilità sostenibile, centrata sui bisogni delle persone per creare*

un positivo impatto sociale, ambientale ed economico per i nostri azionisti e le comunità in cui operiamo”.

La filosofia di Brunello Cucinelli è guidata dall’Umana Sostenibilità che, insieme all’idea di Capitalismo Umanistico, “rappresenta la guida e il fondamento della nostra Casa di Moda dove il profitto, il dono, la custodia, la dignità della persona umana vivono nel reciproco arricchimento”. Questo significa “lavorare e vivere in armonia con il Creato”, dedicando una particolare attenzione alla cura dell’essere umano, al rapporto con la terra e gli animali, al clima e alle emissioni, come evidenziato nel decalogo i “Nostri ideali di vita e di lavoro” (website aziendale). A riguardo il General Counsel di Brunello Cucinelli aggiunge: *“il nostro modello imprenditoriale si fonda sul principio del rispetto del Creato, che per noi vuol dire rispettare il territorio circostante, l’ambiente, gli stakeholder in generale. Nella nostra idea di Sostenibilità, l’importante dimensione ambientale convive con altre quattro dimensioni altrettanto fondamentali: quella economica, quella spirituale, quella culturale e quella morale. Individuare i temi di sostenibilità strategicamente rilevanti per la nostra idea di fare impresa, le caratteristiche e le attività del Gruppo e le istanze manifestate dagli stakeholder con cui ci relazioniamo è per noi un aspetto chiave che ci guida nell’identificazione e nella comprensione approfondita degli obiettivi prioritari fedeli alla nostra idea di Capitalismo Umanistico e Umana Sostenibilità”.*

Enel persegue l’obiettivo del successo sostenibile ponendo al centro della propria strategia i valori del *purpose* aziendale: “Open Power for a brighter future, we empower sustainable progress”. “Al centro della nostra strategia c’è l’ambizione di contribuire a costruire una società più equa e inclusiva lungo l’intera catena del valore, proteggendo l’ambiente in cui viviamo e creando opportunità per il futuro per l’Azienda stessa e per i nostri *stakeholder*, senza lasciare indietro nessuno”. (Bilancio di Sostenibilità 2021 – p. 40).

Invece, il successo sostenibile di ERG trova il suo fondamento nei quattro “*pillars*” declinati all’interno del Piano ESG: “Planet: lotta al climate change; Engagement: impegno a favore dei territori; People: attenzione alla crescita e al benessere delle persone; Governance: principi ed organi di gestione ispirati alle best practice”. Anche INWIT considera 5 aree di intervento all’interno del Piano Sostenibilità 2022-2024: Governance, People, Environment, Innovation e Community che caratterizzano il presente e il futuro dell’attività d’impresa.

Eni declina lo scopo aziendale in ottica di transizione energetica “per garantire l’accesso ad un’energia efficiente e sostenibile raggiungendo l’obiettivo di zero emissioni nette entro il 2050 in un’ottica di condivisione dei benefici sociali ed economici con i lavoratori, la catena del valore, le comunità e i clienti in maniera inclusiva, trasparente e socialmente equa” (Eni for 2021).

Hera abbraccia la prospettiva di valore condiviso come elemento chiave per il raggiungimento del successo sostenibile, in linea con le direttrici individuate dalle Nazioni Unite. L'impostazione che si è voluto dare alla sostenibilità ha considerato in prima battuta gli strumenti valoriali. Il Direttore Valore Condiviso e sostenibilità testimonia: *“Noi siamo partiti dagli strumenti valoriali, focalizzandoci sulla mission, sul codice etico e sui nostri principi che abbiamo posto alla base degli strumenti gestionali, tra i quali si colloca il bilancio di sostenibilità. Nel 2016 abbiamo avviato un percorso evolutivo del nostro approccio alla responsabilità sociale adottando la prospettiva della creazione di valore condiviso che nel 2021 è stato introdotto nel purpose aziendale confluito nello Statuto. Attraverso la misurazione del Mol a valore condiviso monitoriamo in modo concreto i progressi nella direzione del nostro purpose”*. Hera, infatti, nel corso dell'Assemblea del 28 aprile 2021, ha modificato l'art. 3 dello statuto sociale, integrandolo con il *corporate purpose* che la Società si prefigge di raggiungere nello svolgimento della propria attività d'impresa (Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2021, p. 5). *“La Società attua un modello di impresa con l'obiettivo di creare valore nel lungo termine per i propri azionisti attraverso la creazione di valore condiviso con i propri stakeholder. A tal fine la Società organizza e svolge l'attività di impresa anche con la finalità di favorire l'equità sociale e di contribuire al raggiungimento della neutralità di carbonio, alla rigenerazione delle risorse e alla resilienza del sistema dei servizi gestiti, a beneficio dei clienti, dell'ecosistema territoriale di riferimento e delle generazioni future: Hera per il Pianeta, per le Persone e per la Prosperità”* (Statuto Hera S.p.A. dal 10 maggio 2022).

Anche in Pirelli, lo scopo aziendale è declinato in modo esplicito nel Codice Etico del Gruppo Pirelli: *“Pirelli è oggi tra i leader mondiali nella produzione di pneumatici e tra i protagonisti internazionali in tutti i segmenti in cui opera. Lo sviluppo attraverso gli anni ha portato il nostro Gruppo ad avere una dimensione internazionale coniugata con un forte radicamento nelle diverse comunità locali [...] L'attitudine all'innovazione e la capacità di anticipare le trasformazioni industriali ci spingono al loro continuo miglioramento in termini di qualità, impatto ambientale e sociale anche attraverso lo sviluppo di nuovi prodotti e soluzioni nel settore della “green economy” Inoltre: “La sostenibilità per Pirelli è una scelta di fondo, integrata nella vision e nelle strategie di crescita del gruppo, per tutte le aree di business e in tutte le scelte del management, ovunque nel mondo”* (Marco Tronchetti – Vice Presidente Esecutivo e Amministratore Delegato, website aziendale).

Il Gruppo Prysmian si impegna costantemente ad integrare la sostenibilità nella propria governance e strategia di business. Nel Bilancio di sostenibilità 2021, si evince che: *“L'identità ESG deve essere supportata da Valori, Mis-*

sion e Vision che guidano l'operatività, si traducono nei prodotti che realizziamo e alimentano le ambizioni sul nostro ruolo nel mondo di domani" (p. 29). I Valori del Gruppo Prysmian sono: Drive, Trust, and Simplicity. "Il nostro obiettivo è guidare l'evoluzione del settore in cui operiamo: valorizziamo il nostro capitale umano e sviluppiamo la nostra attività seguendo una strategia chiara e anticipando le esigenze dei clienti. Intendiamo creare un ambiente che infonda fiducia, in cui la diversità e la collaborazione siano valorizzate e le persone siano messe nelle condizioni di adottare decisioni nel rispetto dei principi di integrità e trasparenza. La nostra scommessa è semplificare i processi laddove possibile, concentrandoci su attività che generano alto valore e decisioni tempestive in grado di aumentare i risultati raggiunti dal Gruppo". La Visione considera l'efficienza, efficacia e sostenibilità dell'offerta di energia e di informazione come motore principale per lo sviluppo della comunità. Infine, la Mission aziendale è quella di offrire ai clienti a livello mondiale sistemi in cavo per il trasporto di energia e per le telecomunicazioni, sviluppando soluzioni tecnologiche all'avanguardia e sempre più sostenibili. (Prysmian, Bilancio di sostenibilità 2021). "*Prysmian è una delle poche società industriali italiane ad azionariato diffuso. Questa identità ha guidato da sempre il nostro impegno nel migliorare le performance ESG. Gli investitori "ESG driven" hanno dimostrato apprezzamento per la strategia e gli impegni concreti del Gruppo, aumentando costantemente negli ultimi anni e raggiungendo oggi circa il 50%*" (Chief Sustainability Officer and Group Investor Relations Director).

Infine, anche Terna definisce lo scopo in linea con il *core business* perché "si promuove la transizione energetica e lo sviluppo sostenibile puntando su persone e innovazione" (website aziendale).

Queste testimonianze evidenziano che lo scopo aziendale rappresenta gli ambiti d'azione dell'impresa che presentano dimensione economica, culturale, sociale, ambientale, politico-istituzionale. L'azione sostenibile e responsabile dell'impresa inizia proprio dalla comprensione del ruolo sistemico di questi ambiti d'azione e si cala con le linee di indirizzo enunciate dall'organo di amministrazione che definisce le regole e le procedure al fine di assicurare un'efficace gestione.

A seguire si descrive il ruolo e il funzionamento del C.d.A, la natura e i compiti dei comitati e la politica per la remunerazione degli amministratori, dei componenti dell'organo di controllo e del top management.

5.3.2. Il ruolo e i compiti del C.d.A in materia di sostenibilità

Il C.d.A costituisce il primo organo propulsivo nel favorire l'implementazione di un approccio sistemico alla sostenibilità d'impresa. Dall'analisi delle interviste, si conferma il ruolo decisivo del C.d.A. di indirizzo e di guida alla gestione d'impresa. L'Head of Sustainability planning, performance management and human rights di Enel sottolinea infatti che: *“i main sponsor del cambiamento strutturale volto a rendere la sostenibilità sistemica nel core business aziendale sono stati Amministratore Delegato e Presidente”* L'Head of Human Rights aggiunge: *“Sostenibilità e innovazione sono un binomio inscindibile per creare valore nel lungo periodo per tutte le categorie di stakeholder”*. Anche il General Counsel di Brunello Cucinelli afferma che: *“Il Cav. Cucinelli da tempo sottolinea che la sostenibilità andrebbe intesa non solo in chiave ambientale ma anche nel senso della sostenibilità umana. Con ciò, egli vuole sottolineare il peso significativo che andrebbe dato al modo in cui i rapporti con il personale sono concepiti e sono in concreto svolti”*. Pertanto, risulta fondamentale il ruolo propulsivo dei vertici aziendali che trasmettono al management una visione sistemica della sostenibilità.

Nelle Relazioni sul governo societario e gli assetti proprietari si evince il ruolo decisivo del C.d.A in materia di sostenibilità e in ottica di successo sostenibile, quale obiettivo raccomandato dal Codice Corporate Governance. Ad esempio, *“Enel ha un sistema di corporate governance funzionale allo sviluppo di un modello di business e di una strategia basati sulla condivisione della creazione di valore con tutti gli stakeholder rilevanti, ponendo al centro della propria cultura aziendale la sostenibilità ambientale, sociale ed economica”* (Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2021, p. 14). In maniera similare, anche in ERG si ritiene che: *“lo sviluppo di una sostenibilità integrata e rigorosa si basi su una struttura di governance solida ed efficiente e sia il punto di partenza per avviare un virtuoso processo di creazione di valore condiviso tra ERG e la società”* (website aziendale). Più in dettaglio, *“la politica societaria è stata attuata attraverso: (i) una coordinata attribuzione di deleghe nell'ambito del Consiglio di Amministrazione di ERG volta ad assicurare, da un lato, la chiarezza e la completezza dei poteri e delle responsabilità gestionali e, dall'altro, il monitoraggio dell'attività svolta e la valutazione dei risultati conseguiti; (ii) una sistematica e adeguata informativa al Consiglio di Amministrazione su quanto svolto nell'esercizio dei poteri e delle responsabilità gestionali; (iii) l'adozione di specifiche procedure per la determinazione dei compensi per gli Amministratori e il management”* (Relazione sul Governo Societario e gli assetti proprietari al 31 dicembre 2021; p. 8).

Sempre nell’ottica del perseguimento del successo sostenibile, in materia di sostenibilità, il C.d.A. ha il compito di approvare il piano di sostenibilità e le *policy* aziendali interne che presentano varie tematiche.

In merito al Piano di sostenibilità, si procede alla sua approvazione prendendo in esame i temi rilevanti per la generazione di valore nel lungo termine con l’eventuale supporto del Comitato a cui spetta l’attività di indirizzo in materia di sostenibilità. Successivamente, si procede al suo monitoraggio periodico, valutando l’andamento generale della gestione e confrontando i risultati conseguiti con quelli programmati. A riguardo, in Atlantia, si sottolinea che “*il Consiglio di amministrazione (CdA) è il massimo organo responsabile della strategia relativa al clima, definisce la strategia a lungo termine per perseguire la creazione di valore sostenibile. Approva il Piano di Sostenibilità e monitora i progressi rispetto agli impegni chiave, alle ambizioni e agli obiettivi così come l’impatto delle attività aziendali sull’ambiente, compresi gli aspetti relativi ai cambiamenti climatici. Invece, l’Amministratore Delegato di Atlantia è responsabile della definizione dell’agenda ESG e ne supervisiona l’attuazione con il supporto delle funzioni aziendali*”.

In merito alle *policy* aziendali, con la loro approvazione da parte del C.d.A., si applicano, generalmente, a tutte le società facenti parte al gruppo societario, ai dipendenti e a tutti i collaboratori terzi che operano presso gli impianti e/o uffici delle società o, in tutti i Paesi in cui il gruppo societario opera. Ad esempio, INWIT, nel 2021, ha approvato le *policy* in materia di *stakeholder engagement, diversity & inclusion*; ambiente e salute e sicurezza sul lavoro, anticorruzione, energetica (Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2021, p. 26). Pirelli ha formalizzato il proprio posizionamento in ambito ambientale, sociale ed etica di business in numerose politiche (website aziendale), tra cui la Politica su responsabilità sociale per salute, sicurezza e diritti nel lavoro, ambiente, Politica di *green sourcing*, *Sustainable natural rubber*, *Product stewardship policy*, Codice di Condotta dei Fornitori, più legate al *core business* aziendale.

Il C.d.A di Brunello Cucinelli ha approvato il Piano di Sostenibilità 2028 “Il Tempo Nuovo”, nonché le *policy* denominate ‘Policy di Umana Sostenibilità – in Armonia con il Creato’, ‘Policy Umane Relazioni’ e ‘Policy Diversità e Inclusione’. “Tramite l’adozione delle *policy* aziendali, la Società ha inteso recepire i principi distintivi della filosofia a cui la Società si ispira e dare veste formale alle pratiche già in uso nella Società” (Relazione sul Governo Societario e gli assetti proprietari per l’esercizio 2021, pag. 8). Inoltre, come sottolinea Eni, “le *policy* sono trasversali ai processi e ciascuna è focalizzata su un elemento chiave della gestione d’impresa” (Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, p. 118).

Inoltre, è indispensabile avere un'equilibrata varietà di competenze all'interno del C.d.A come ci sottolinea il General Counsel di Brunello Cucinelli: “*è fondamentale saper valorizzare le diverse professionalità e competenze degli amministratori indipendenti. Ciascuno deve poter apportare il proprio contributo al dibattito consiliare, avendo a cuore la tutela degli interessi dei diversi stakeholder. E ciò è tanto più vero quando si dibatte di sostenibilità, che per definizione coinvolge interessi di soggetti diversi. È in questo contesto, infatti, che le diverse competenze degli amministratori indipendenti possono essere di aiuto per affrontare meglio e prendere posizione in modo informato sulle complesse questioni sottese allo sviluppo sostenibile*”.

Infine, è necessario stimolare, in seno alle riunioni del C.d.A, dialogo e confronto su approfondimenti legati a tematiche di sostenibilità e di innovazione. A riguardo, Hera, nel 2021, ha privilegiato approfondimenti sul posizionamento dell'UE su clima e sostenibilità, sulle raccomandazioni della TCFD (*Task force on climate-related financial disclosures*) e sulle iniziative SBTi (*Science based target initiative*), sulla Tassonomia UE e stimolato una conoscenza sulle caratteristiche principali della realtà aziendale (*governance*, sostenibilità, relazioni con i principali *stakeholder*), dei risultati raggiunti in questi anni, degli elementi del piano industriale e della strategia Csv, nonché delle risorse umane, della gestione finanziaria e del risk management (Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, p. 24).

Nell'indirizzo delle linee guida di strategia, di politica e di *reporting*, il C.d.A è coadiuvato e supportato da uno o più comitati che possono avere funzioni istruttorie, consultive, propositive, a cui vengono attribuiti i compiti legati allo sviluppo della strategia di sostenibilità e alla sua attuazione. Il ruolo e i compiti di questi comitati vengono descritti nella sezione successiva.

5.3.3. Il ruolo e i compiti dei comitati dedicati alla sostenibilità in materia di sostenibilità

Il ruolo dei comitati a cui vengono assegnate deleghe in materia di sostenibilità è di guidare la strategia di sostenibilità e monitorare l'attuazione operativa; pertanto, i comitati rappresentano uno strumento fondamentale di supporto al management nelle fasi decisionali dei processi gestionali, organizzativi e di rendicontazione. Per l'assegnazione di funzioni istruttorie di natura propositiva e consultiva nei processi valutativi e decisionali aventi ad oggetto i temi della sostenibilità, si sono delineati due diversi approcci. Alcune società hanno istituito un comitato dedicato esclusivamente alla sostenibilità, altre società hanno optato per assegnare ai Comitati preesistenti specifiche competenze e responsabilità in materia di sostenibilità.

In Enel, dal mese di febbraio 2016, il comitato di corporate governance è stato ridenominato Comitato per la Corporate Governance e la Sostenibilità. L'Head of Sustainability planning, performance management and human rights di Enel specifica che: *“il nostro approccio è stato quello di inserire l'ampio tema della sostenibilità nei diversi comitati in base alle diverse funzioni ad essi assegnate. In particolar modo, il Comitato per la Corporate Governance e la Sostenibilità dà l'indirizzo, il Comitato controllo e rischi verifica il sistema di controllo sull'informativa di sostenibilità, il Comitato di remunerazione monitora l'inserimento degli obiettivi di sostenibilità nella politica di remunerazione. La nostra scelta non è stata quella di segregare la sostenibilità in un comitato, siamo partiti al contrario chiedendoci: Quali sono i compiti di ciascun comitato e come possiamo rendere la sostenibilità parte integrante?”* (Bilancio di Sostenibilità 2021, pp. 20-21). Inoltre, il sistema di corporate governance monitora l'impostazione strategica della sostenibilità nelle scelte aziendali.

Anche Terna, Erg e Amplifon hanno optato per l'integrazione delle tematiche di sostenibilità in un comitato endoconsigliare già esistente che rispettivamente si chiama Comitato Controllo e Rischi, Corporate Governance e Sostenibilità in Terna e Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità in Erg e Amplifon. In generale, il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità supporta il Consiglio di Amministrazione su tematiche di controllo interno e gestione dei rischi, verifica l'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi e, in ambito di sostenibilità, monitora le questioni di sostenibilità connesse all'esercizio dell'attività dell'impresa e alle sue dinamiche di interazione con tutti gli *stakeholder*. Inoltre, esamina il Piano di sostenibilità (anche chiamato Piano ESG), l'attività realizzata rispetto agli obiettivi del Piano e la Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario, chiamata anche bilancio di sostenibilità oppure relazione non finanziaria.

Altre realtà aziendali, come Atlantia, INWIT, Eni, Hera, Prysmian, hanno scelto di istituire un comitato ad hoc che si occupa delle tematiche di sostenibilità, anche se, sono stati assegnati nomi diversi ai comitati, ad esempio, in Eni è presente il Comitato Sostenibilità e Scenari, Hera ha istituito il Comitato etico e sostenibilità, in Atlantia, INWIT e Prysmian è presente il Comitato Sostenibilità. In Prysmian, il compito del comitato di sostenibilità è duplice. Da un lato, promuove una linea di indirizzo da sottoporre al Consiglio di Amministrazione che integri la sostenibilità nei processi di *business*, dall'altro, valorizza la cultura della sostenibilità tra i dipendenti, gli azionisti, clienti e, più in generale, gli *stakeholder*. Più in specifico, valuta gli impatti ambientali, economici e sociali derivanti dalle attività d'impresa; valuta i pareri circa gli obiettivi di sostenibilità annuali e pluriennali da raggiungere con specifico ri-

ferimento alla gestione dei rischi correlati di medio e lungo periodo, monitora i risultati dei principali indici di sostenibilità; esamina, in anticipo rispetto al Consiglio di Amministrazione, il bilancio annuale di sostenibilità ed esprime pareri su iniziative in tema di responsabilità sociale d'impresa (Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari, p. 47). In Atlantia, l'ESG Performance Manager sottolinea che: *“Il Comitato Sostenibilità (CS) supporta il Consiglio di Amministrazione nella supervisione della strategia climatica, promuove la più ampia integrazione dei fattori ESG all'interno del business, verifica i progressi rispetto agli obiettivi prefissati. Il Comitato Controllo Rischi e Corporate Governance (CCRCG) supporta il Consiglio nella sua attività di supervisione, identificando e rivedendo i rischi ESG – compresi quelli connessi ai cambiamenti climatici – che possono potenzialmente avere un impatto sul business della società”*.

Infine, Brunello Cucinelli ha portato avanti l'attività di formalizzazione del percorso di Umana Sostenibilità costituendo nel 2021 il Consiglio per l'Umana Sostenibilità e per il Capitalismo Umanistico, steering committee a composizione mista, con il compito di supportare il C.d.A. nell'analisi dei temi rilevanti per la generazione di valore nel lungo termine. Il Consiglio ha il compito di supportare il C.d.A. nel coordinamento delle attività e nella diffusione della cultura in materia di Umana Sostenibilità e Capitalismo Umanistico all'interno del Gruppo. Esso persegue dunque l'obiettivo di integrare la sostenibilità dell'attività di impresa nella definizione delle strategie, anche sulla base di un'analisi di rilevanza dei fattori che possono incidere sulla generazione di valore nel lungo periodo (DNF 2021 p. 57).

A prescindere dalla scelta legata all'istituzione di comitato ad hoc oppure di un comitato che associa la sostenibilità ad altre deleghe, l'inserimento del tema della sostenibilità della *governance* aziendale consente al C.d.A di svolgere il ruolo di direttore d'orchestra e al/i comitato/i di supportarlo, interagendo più frequentemente con diversi attori, tra cui il *sustainability manager*, il comitato manageriale di sostenibilità e la funzione organizzativa/direzione dedicata alle politiche aziendali in ambito di sostenibilità, se predisposta¹⁹. Infatti, se il tema di sostenibilità è presidiato a livello di corporate governance, la strategia di sostenibilità viene definita e monitorata con un dialogo interattivo tra il/i comitato/i e il management che permette di meglio gestire eventuali questioni²⁰.

¹⁹ MINCIULLO M., ZACCONE M.C., PEDRINI M. (2022) *La governance della sostenibilità. Esperienze e sfide in atto*. Egea, Milano.

²⁰ BESKE F., HAUSTEIN E., LORSON P.C. (2020), *Materiality analysis in sustainability and integrated reports*, Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, Vol. 11, No. 1, pp. 162-186.

5.3.4. Il sistema di remunerazione

Nell'ambito delle politiche retributive dell'amministratore delegato, degli amministratori, anche esecutivi con particolari cariche, del top management e dirigenti con responsabilità strategiche, tutte le società analizzate hanno definito politiche di remunerazione in coerenza con il piano industriale e/o il piano di sostenibilità e in allineamento con gli interessi del management per garantire risultati sostenibili e stabili nel breve e nel medio-lungo periodo. Vi è particolare attenzione in materia di sostenibilità e ciò è confermato dall'inserimento di obiettivi di sostenibilità sia nella componente retributiva a breve periodo (MBO) sia nella componente retributiva a medio-lungo periodo (LTI). Ad esempio, in Enel, la remunerazione variabile di breve termine dell'Amministratore Delegato/Direttore Generale è legata al raggiungimento di obiettivi di performance economico-finanziaria, con un peso complessivo del 70%, e di obiettivi ESG, con un peso complessivo del 30%, così come la remunerazione di lungo periodo che prevede obiettivi ESG per un peso complessivo del 20%.

Nella Relazione sulla politica in materia di Remunerazione e sui compensi corrisposti nel 2022 da Amplifon, si riporta quanto segue: "la remunerazione è definita in linea con la strategia aziendale e gli obiettivi di lungo termine, al fine di contribuire al conseguimento di risultati sostenibili nel tempo e guardare l'obiettivo prioritario della creazione di valore per tutti i nostri *stakeholder*. Tale binomio si riflette in maniera diretta nell'impostazione e nelle finalità dei nostri sistemi di incentivazione, creando un collegamento immediato tra la strategia aziendale e i meccanismi di rewarding" (Relazione sulla Remunerazione 2022, p. 10).

Anche in INWIT, i sistemi retributivi sono stati definiti in stretta correlazione con il Piano Strategico e il Piano di Sostenibilità, in modo da indirizzare i comportamenti e l'operato del management verso gli obiettivi di performance complessiva della società. In dettaglio, all'interno del sistema di incentivazione di lungo termine di INWIT è stato modificato l'obiettivo ESG e ne è stato incrementato il relativo peso nell'ottica di garantire un maggiore allineamento con la strategia di sostenibilità della società (Relazione sulla politica in materia di Remunerazione e sui compensi corrisposti 2021). Medesimo discorso vale per Atlantia, ERG, Eni, Prysmian. In Atlantia, come conferma il Sustainability Professional "per il 2022, la remunerazione (*short-term variable incentive*) di tutti i dipendenti è legata per il 20% ad obiettivi ESG, tra cui il miglioramento della performance misurata da 4 rating agencies – le più rilevanti per il mercato: MSCI, Sustainalytics, CDP e Moody's". In dettaglio: "Gli obiettivi considerano l'andamento delle performance ambientali, sociali e di governance (ESG) della Società come valutato dalle principali agenzie di

rating ESG (in particolare Moody's ESG, MSCI ESG, Sustainalytics, CDP) e il miglioramento della reputazione della Società nei confronti dell'opinione pubblica, come rilevato da monitoraggio di terza parte indipendente (Rep-Trak), con particolare riferimento all'andamento dei driver strategici di Innovazione e Citizenship (sostenibilità)" (Relazione sulla Politica di Remunerazione, 2022).

Inoltre, in tutte le società osservate, si integrano nel sistema di incentivazione manageriale i temi in materia ambientale, sociale e di *governance* che sono stati definiti prioritari e legati al *core business* aziendale. Ad esempio, Eni identifica l'attuazione del percorso di transizione energetica e di decarbonizzazione, attraverso la capacità incrementale installata relativa alle fonti rinnovabili e l'intensità emissiva GHG Scope 1 e Scope 2, la sicurezza delle persone nonché la solidità finanziaria in un orizzonte di breve termine. Invece, la performance azionaria, il valore generato (NPV delle riserve certe) e risultati ottenuti sui temi di decarbonizzazione, transizione energetica ed economia circolare rappresentano obiettivi in un orizzonte di medio-lungo termine. Enel inserisce tra gli obiettivi di performance legati alla remunerazione variabile di breve termine, la soddisfazione dei clienti finali serviti dalla rete di distribuzione (SAIDI – System Average Interruption Duration Index), reclami commerciali sul mercato libero commodity in Italia e i reclami commerciali a livello di Gruppo (peso 10%), nonché la sicurezza sul lavoro. Per quanto riguarda gli obiettivi di performance legati alla remunerazione variabile a medio-lungo termine, la politica retributiva di Enel comprende "l'obiettivo relativo alla riduzione delle emissioni Scope 1 di gas serra, l'obiettivo di performance legato alla diversità di genere, rappresentato dalla percentuale di donne nei piani di successione del top management, al fine di favorire una sempre maggiore rappresentanza femminile nei bacini che alimentano i piani di successione manageriali, con particolare riferimento alle posizioni apicali" (Relazione sulla politica in materia di remunerazione per il 2022 e sui compensi corrisposti nel 2021).

La politica di remunerazione rappresenta dunque un altro importante meccanismo per assicurare il perseguimento degli obiettivi strategici di sostenibilità del business in coerenza con quanto stabile nel piano industriale e/o piano di sostenibilità. A riguardo, molto singolare è il caso di Eni, che attribuisce a tutti i dirigenti obiettivi di sostenibilità per mettersi alla prova su tematiche nuove e per incentivare la funzione a migliorarsi. L'Head of Sustainability Reporting, Communication, and Planning sottolinea che: "*Ad esempio, recentemente, noi abbiamo assegnato un obiettivo sul tema legato al rispetto sui diritti umani a coloro che si occupano dell'attività di sismica. O ancora, alla funzione procurement, si faranno analizzare tematiche di frontiera come l'approvvigionamento dei pannelli solari*".

Ciò consente di allineare l'azione manageriale alla strategia aziendale e, di riflesso, agli interessi degli *stakeholder*.

5.4. La struttura organizzativa per la gestione della sostenibilità

Per far sì che l'indirizzo strategico proveniente dal vertice aziendale venga calato operativamente in politiche e azioni di sostenibilità, è necessario dotarsi di un'adeguata struttura organizzativa capace di assumere un duplice ruolo. Da un lato, la struttura organizzativa ha un ruolo propositivo nell'identificare i nuovi trend e le nuove esigenze e dall'altro ha un ruolo operativo nell'implementare la gestione della sostenibilità. Ciò si realizza concretamente con l'adozione di un approccio che considera la sostenibilità in ottica trasversale alle diverse funzioni aziendali e i vari processi operativi. Infatti, gli obiettivi, le politiche, le attività, il monitoraggio degli obiettivi di sostenibilità coinvolgono più funzioni aziendali, pertanto, è necessario un dialogo che stimoli il lavoro in concerto tra le diverse funzioni aziendali in ottica sistemica. Infine, è fondamentale l'istituzione di una funzione manageriale di sostenibilità con un ruolo di coordinamento per le diverse funzioni aziendali e di collegamento con i vertici aziendali. La funzione manageriale di sostenibilità ha dunque il compito di coordinare le attività delle diverse funzioni aziendali, di valutare dei progetti di sostenibilità in linea con il piano strategico e raccogliere le istanze provenienti dalle diverse funzioni, offrendo pareri ai vertici aziendali sull'andamento della gestione dei temi di sostenibilità.

Analizzando le società oggetto di indagine, in generale, si evidenzia l'impostazione di una struttura organizzativa dotata di un team ad hoc che si occupa dell'identificazione dei temi materiali in materia di sostenibilità, della gestione del processo di *stakeholder engagement*, e simultaneamente, coordina il flusso informativo delle tematiche di sostenibilità tra le diverse funzioni aziendali per la gestione dei progetti e la rendicontazione delle informazioni di sostenibilità.

Ad esempio, Pirelli ha predisposto la direzione 'Sustainability and Future Mobility' che si occupa di sostenibilità nel settore *automotive*, e di tutte le attività della sostenibilità, tra cui anche il tema *diversity and inclusion*. La Group Sustainability Officer a capo della direzione testimonia che: *"la nostra direzione supervisiona la gestione sostenibile a livello di Gruppo, propone i piani di sviluppo sostenibile ai Sustainability Strategic Committee e riporta direttamente al CEO. A seguire, abbiamo predisposto il Sustainability Working Group a livello corporate composto dai vari riferimenti che abbiamo nelle varie funzioni aziendali per implementare le varie attività con le competen-*

ze afferenti alle diverse funzioni, ad esempio, comunicazione, risorse umane, catena di fornitura, nell'ambito HS, ambiente, vendite. Il Group è composto dai manager delle diverse funzioni che hanno l'incarico di monitoraggio e coordinamento costante dei programmi strategici di impatto sulle competenze della loro specifica funzione. Il Sustainability Working Group ha un ruolo di coordinamento e di responsabilità sulle attività di implementazione di quella direzione nel gruppo. Infine, i Country Sustainability & Diversity, Equity and Inclusion Managers supervisionano l'attività a livello locale e a copertura di tutte le affiliate del Gruppo”.

Enel ha cambiato la prospettiva già nel 2014: “Nel 2014 è cambiato completamente l'approccio, la sostenibilità insieme all'innovazione è andata a diretto riporto dell'AD e la stessa struttura è stata replicata nei diversi paesi del Gruppo. I sustainability manager di Paese riportano sia al direttore della funzione Innovability che al country manager. Da un secondo/terzo livello della funzione comunicazione, la sostenibilità è diventata parte integrante del modello di business e delle principali decisioni strategiche. Questo cambio organizzativo ha permesso anche di accelerare il cambio culturale in materia di sostenibilità. Inoltre l'unità Sustainability Planning and Performance Management and Human Rights di Holding, responsabile della gestione dei processi di pianificazione, monitoraggio e reporting di sostenibilità, inclusi gli adempimenti ex tassonomia europea, nonché della gestione dei rating ESG, degli indici di sostenibilità e della Politica sui Diritti Umani, riporta anche al Chief Financial Officer (CFO) di Gruppo al fine di garantire sempre maggiore integrazione di tali tematiche nelle strategie aziendali e nel corporate reporting”.

In Amplifon, il Global Sustainability Manager conferma che: “la Funzione Sostenibilità effettua aggiornamenti periodici con gli organi di governance per validare le azioni da intraprendere. Scendendo di un livello, c'è l'Executive Leadership Team, costituito da dirigenti esecutivi a diretto riporto del CEO (Finance, HR, Legal, Procurement, Marketing). E, al livello ancora successivo, si giunge al Team misto di Investor Relations e Sustainability. Noi rispondiamo al Chief Financial Officer, diversamente da altre realtà aziendali che invece hanno inserito la sostenibilità a riporto delle Risorse Umane. La nostra scelta dipende dall'impronta che abbiamo dato alla sostenibilità e che considera gli investitori e la comunità finanziaria come uno degli stakeholder principali”.

In Hera, è stata predisposta la direzione ‘Valore condiviso e sostenibilità’ il cui direttore ha la responsabilità di proporre e definire, a livello di Gruppo, le linee guida aziendali relative alla creazione di valore condiviso e alla sostenibilità, nonché le politiche in materia di rendicontazione non finanziaria e di accountability. Ha, inoltre, la responsabilità di gestire la definizione e l'implementazione del sistema Balanced Scorecard, in coerenza con il ciclo di pianificazio-

ne dell'impresa (Piano Industriale Pluriennale e Budget). Il Direttore della direzione precisa che: *“la direzione ‘Valore condiviso e sostenibilità’ ha tre funzioni organizzative: la funzione reporting valore condiviso e sostenibilità, la funzione sviluppo valore condiviso e sostenibilità dedicata a promuovere progetti, partnership and engagement su pratiche di sostenibilità ed infine una funzione dedicata alla Balanced Scorecard che ha consentito negli anni l’introduzione di obiettivi di sostenibilità nel sistema di incentivazione del management”*. L'impostazione organizzativa, dunque, è stata definita seguendo le peculiarità del *core business* e della strategia declinata dal vertice aziendale. Inoltre, le società analizzate hanno deciso di attribuire un ruolo di prim'ordine al tema della sostenibilità che non è più segregato all'interno della funzione marketing e comunicazione ma è trasversale rispetto a tutte le funzioni aziendali.

A riguardo, Eni ha definito una struttura organizzativa che segue l'obiettivo legato alla transizione energetica, pertanto il coordinamento gestionale rispecchia l'impostazione strategica di Eni orientato alla neutralità carbonica. Dal report 'Eni for' emerge che: *“dal 2019 le tematiche relative alla strategia sul clima, parte integrante della pianificazione di lungo termine, sono gestite dall'area CFO attraverso strutture dedicate, con lo scopo di sovrintendere al processo di definizione della strategia per la neutralità carbonica di Eni e del relativo portafoglio di iniziative, in linea con gli accordi internazionali sul clima, in coordinamento con tutti i business e le funzioni trasversali. Presso le sedi locali i vertici delle società, responsabili per la definizione di piani di sviluppo dei Paesi in funzione dei bisogni locali, sono supportati sia dai referenti di sostenibilità presenti sul territorio sia dalla funzione centrale di sostenibilità. La struttura di sostenibilità coordina e supervisiona le attività legate alle principali tematiche di sostenibilità (quali ad esempio l'approccio complessivo allo sviluppo sostenibile e allo sviluppo locale, i diritti umani, le relative collaborazioni e partnership nazionali e internazionali, la disclosure e la reportistica di sostenibilità), in collaborazione con le diverse funzioni di staff e di business centrali e locali”*. L'Head of Sustainability Reporting, Communication and Planning spiega in dettaglio: *“Eni è organizzata in due direzioni generali che, rispettivamente, si chiamano ‘energy evolution’ e ‘natural resources’*. A livello di posizionamento rispetto a tutta la struttura organizzativa del gruppo, la nostra funzione rientra nella direzione ‘natural resources’ che si occupa di esplorazioni oil and gas e di valorizzazione sostenibile del portafoglio upstream oil & gas, per l'efficienza energetica e la cattura della CO2. Portiamo avanti progetti per lo sviluppo locale nel mondo quindi il budget dedicato a questi progetti è per la maggior parte destinato a questa linea di business. In dettaglio, l'unità di sostenibilità segue i progetti di sviluppo locale, ove possibile in partnership con organizzazioni internazionali, gestisce il

processo di reporting e segue i temi sociali come diritti umani e trasparenza. Altre tematiche sono affrontate all'interno di altre strutture perché noi consideriamo il tema della sostenibilità IL tema di business e non un tema di sostenibilità qualunque. Ad esempio, il tema legato al cambiamento climatico viene gestito all'interno dell'area di competenza del CFO, i temi ambientali sono seguiti dalla funzione specifica Health, Security & Environment (HSE), il tema Diversity and Inclusion (D&I) è presidiato da un'unità ad hoc che viene monitorata dalla funzione Human Resources”.

In Terna, la tematica della sostenibilità aziendale è affidata alla struttura “Investor Relations e Sostenibilità”, a sua volta compresa nella Direzione ‘Relazioni Esterne, Affari Istituzionali e Sostenibilità’. La Responsabile ESG Piani, Progetti e Reporting testimonia che: *“La sostenibilità è stata unita alla Struttura di Investor Relations proprio perché l’attenzione dei mercati a questi temi è in forte crescita quindi per chi pianifica, fa reporting e per chi colloquia con le agenzie di rating è fondamentale mantenere le relazioni con gli investitori. Nell’operatività ci sono quattro aree distinte che si occupano, rispettivamente, di pianificazione e reporting ESG e di performance ESG, entrambe focalizzate sulle richieste degli stakeholder economico-finanziari. Le altre due aree si occupano invece di definire le strategie di sostenibilità e le relative azioni attuative. Ormai, la sostenibilità è IL tema ed è necessario dotarsi di una struttura organizzativa che presidi e coordini ciascun processo”.*

Anche la Group Sustainability Officer di Pirelli conferma la rilevanza di dotarsi di una struttura organizzativa solida: *“Ormai la sostenibilità deve essere pensata e strutturata dappertutto: chi si occupa di prodotto si deve occupare anche di sostenibilità, chi si occupa di processo si deve anche occupare di sostenibilità e quindi tra loro devono poter avere la capacità di interagire in maniera efficace. Chi opera nel team di sostenibilità deve saper coordinare il flusso informativo tra le diverse funzioni aziendale e deve avere un ruolo propositivo nell’avanzare proposte su nuovi progetti”.*

Nella prossima sezione, si analizzano i compiti specifici dell’organo di sostenibilità, che come abbiamo visto si può declinare in diversi livelli organizzativi (direzione, funzione, comitato di gestione), ma che si caratterizza per lo svolgimento di attività comuni: gestione dei progetti inerenti a temi di sostenibilità specifici, impostazione del processo di *stakeholder engagement*, analisi di materialità, analisi dei rischi ESG, la misurazione delle *performance* e la rendicontazione dei risultati di sostenibilità raggiunti attraverso la predisposizione del report di sostenibilità o bilancio di sostenibilità, o ancora, report integrato o dichiarazione non finanziaria.

5.5. La gestione della sostenibilità

In merito alla gestione della sostenibilità si denota un cambiamento strutturale che concepisce la sostenibilità nel *core business* aziendale e non una mera attività addizionale rispetto alla principale attività di impresa. A riguardo, l'Head of Sustainability planning, performance management and human rights di Enel conferma questa evoluzione: *“noi abbiamo cambiato nel 2014 l'unità di sustainability reporting in sustainability planning and performance management proprio per evidenziare l'importanza di cambiare passo in materia di sostenibilità e definire target ambiziosi sia in termini di cultura che di performance. Abbiamo definito un processo strutturato di analisi del contesto ESG, di ascolto e ingaggio degli stakeholder, di pianificazione della sostenibilità, di monitoraggio, di reporting, incluso il monitoraggio dei rating e indici di sostenibilità. Abbiamo ragionato in ottica sistemica e avendo come punto di riferimento il modello di business, cioè aggiungendo pian piano i tasselli, sempre in modo coordinato. Ad esempio, quando abbiamo definito il target in merito alle emissioni CO2, lo abbiamo inserito nei sistemi di remunerazione LTI e lo abbiamo preso in considerazione quando abbiamo emesso i primi sustainability-linked bond. Se il climate change diventa la nostra priorità strategica, a questo punto, significa che il climate change deve essere la priorità su cui chiedo un commitment a tutti gli investitori e deve diventare la priorità dei manager quando lavorano sulle tematiche aziendali a 360°”*. L'integrazione dei fattori ambientali, sociali e di governance in Enel è garantita attraverso processi strutturati in tutto il Gruppo che prevedono: l'analisi del contesto di sostenibilità, l'identificazione delle priorità per l'Azienda e gli *stakeholder*, la pianificazione di sostenibilità, la realizzazione di specifiche azioni a sostegno degli obiettivi di sostenibilità, il reporting e la gestione dei rating ESG e degli indici di sostenibilità. Tutte le fasi del processo fanno leva sul rispetto dei diritti umani quale elemento fondante per perseguire un successo sostenibile (Bilancio di Sostenibilità 2021, p. 19).

Inoltre, altre caratteristiche peculiari legate alla gestione della sostenibilità sono rappresentate da un approccio *multi-stakeholder* e dalla promozione di un approccio responsabile lungo tutta la catena del valore. A riguardo Pirelli dichiara che: *“adotta un approccio multi-stakeholder, perseguendo una crescita sostenibile e duratura basata sull'equo contemperamento delle aspettative di tutti coloro che interagiscono con la Società. Le relazioni con gli stakeholder poggiano su un dialogo proattivo volto al confronto e alla raccolta delle loro aspettative, affinché Pirelli possa sviluppare una crescita condivisa”* (website aziendale). Inoltre, *“la gestione responsabile di Pirelli attraversa l'intera catena del valore. Ogni area gestionale integra la responsabilità economica, sociale*

e ambientale nella propria attività, in costante interlocuzione con le altre funzioni e con i portatori di interesse al fine di governare al meglio rischi e opportunità connessi ai propri processi, prodotti e servizi, sempre nel segno dell'innovazione e nella consapevolezza del proprio ruolo di multinazionale in un contesto globale” (website aziendale).

A livello gestionale, si individuano le seguenti attività operative perseguite dal team di sostenibilità con il coordinamento da parte del *sustainability manager* e il supporto di altre aree funzionali specifiche:

- predisposizione del piano di sostenibilità;
- implementazione del processo di *stakeholder engagement*;
- analisi di materialità;
- analisi dei rischi ESG;
- misurazione delle performance di sostenibilità;
- predisposizione della rendicontazione in materia di sostenibilità;
- analisi dei rating ESG.

Nelle sezioni successive, ciascuna attività operativa viene analizzata in dettaglio.

5.5.1. *Predisposizione del piano di sostenibilità e coinvolgimento degli stakeholder*

Nelle società analizzate, il piano di sostenibilità è integrato nel piano industriale o a questo strettamente connesso; ciò consente di strutturare i progetti di sostenibilità nel *core business* aziendale, superando la logica della mera rendicontazione. Il General Counsel e la Responsabile Human Sustainability & Corporate Insurance di Brunello Cucinelli confermano che: “*il nostro approccio non si focalizza esclusivamente sulla rendicontazione degli indicatori, ma, piuttosto, vogliamo rappresentare le caratteristiche del nostro modello imprenditoriale con cui aspiriamo a coniugare il rispetto dell’ambiente con la tutela della comunità locale, la protezione del personale e della rete di collaboratori con il perseguimento degli interessi degli azionisti*”. Anche l’Head of Sustainability planning, performance management and human rights di Enel testimonia il cambiamento nell’impostazione della sostenibilità già in fase di pianificazione: “*La strategia sviluppata negli ultimi anni ci ha consentito di disegnare una visione di futuro e progresso incentrata sulla sostenibilità, quale elemento chiave e imprescindibile per affrontare le sfide globali della transizione energetica. In particolare, 4 dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni guidano la nostra creazione di valore: SDG 13 ‘Lotta al cambiamento climatico’, SDG 7 ‘Energia pulita e accessibile’, SDG 9 ‘Industria,*

innovazione e infrastrutture’ e SDG 11 ‘Città e comunità sostenibili’. Tenendo in considerazione i risultati dell’analisi delle priorità e in maniera sinergica rispetto al Piano Strategico, definiamo ogni anno il nostro Piano di Sostenibilità, declinato in obiettivi puntuali a breve, medio e lungo termine, al fine di rendere trasparente e verificabile il nostro percorso verso il progresso sostenibile. Il Piano di Sostenibilità 2022-2024 si articola in 6 macroaree, interconnesse tra loro e che rappresentano le linee strategiche di azione: Net-Zero Ambition: Anticipare gli obiettivi ‘Net-Zero’ al 2040, Elettrificazione: abilitare l’elettrificazione della domanda di energia dei clienti, offrendo un servizio affidabile e sostenibile, Persone, Natura, Acceleratori della crescita (innovazione, digitalizzazione ed economia circolare) e le Fondamenta (solida governance, rispetto e promozione dei diritti umani, miglioramento continuo negli obiettivi di salute e sicurezza). Ogni target di sostenibilità viene rappresentato indicando la sua rilevanza in termini Industriali, Sociali, Governance, Ambientali, Tecnologici, proprio per evidenziarne le interconnessioni”.

Nella predisposizione del piano, si definiscono i target da raggiungere nell’orizzonte temporale scelto, in relazione al core business aziendale e i temi ESG che sono stati identificati materiali. Ad esempio, Amplifon vuole offrire test dell’udito gratuiti perché esiste ancora uno stigma sociale legato alla cura dell’udito. Pertanto, come conferma il Global Sustainability Manager, facilitando l’accessibilità a prevenzione e cura dell’udito, entro il 2023 vogliono generare un risparmio economico per la comunità pari a oltre 700 milioni di euro. Anche il Sustainability Manager di INWIT sostiene che *“La scelta è quella di integrare i target di sostenibilità nel piano industriale. Noi non separiamo i due aspetti: sostenibilità e business convergono e i KPI di sostenibilità sono legati al core business. Ne è un esempio la realizzazione di infrastrutture in aree di digital divide, fondamentale per favorire e accelerare l’inclusione e la riduzione delle disuguaglianze”*. Ciò è confermato anche in Terna in cui il piano ESG ha lo stesso arco temporale del piano industriale e presenta obiettivi coerenti con le risultanze derivanti dall’analisi di materialità. Ci spiega la Responsabile ESG Piani, Progetti e Reporting di Terna: *“Prendiamo, ad esempio, il tema di contenimento delle emissioni di CO₂ e il suolo che andiamo a liberare: in realtà sono interconnessi. Da un lato, infatti, abbiamo l’esigenza di incrementare la magliatura della rete per favorire una crescente connessione delle fonti rinnovabili alla Rete di Trasmissione Nazionale per realizzare la transizione energetica. Dall’altro lato, la costruzione di nuove linee ci permette una razionalizzazione della rete stessa che può comportare l’eliminazione di elettrodotti ormai obsoleti con un guadagno in termini di liberazione del suolo e di rinaturalizzazione molto interessante. Questo è un target al 2025 che inseriamo nel Piano Industriale e misuriamo per-*

ché ha un risvolto di tipo ambientale per suolo liberato e avrà anche un risvolto in termini di economia circolare”.

In alcune società, nella definizione degli obiettivi di sostenibilità a medio-lungo termine, ci si avvale anche delle risultanze derivanti dal processo di *stakeholder engagement*. Per Terna il coinvolgimento degli *stakeholder* è fondamentale, soprattutto delle comunità locali i cui territori sono interessati dal passaggio di una nuova linea o di una nuova stazione elettrica. In particolare, Terna affianca al confronto con le istituzioni locali i “Terna incontra”, una modalità di interlocuzione finalizzata a realizzare una progettazione partecipata attraverso il coinvolgimento diretto dei cittadini. Nel corso di questi eventi vengono fornite tutte le informazioni utili ad una maggiore comprensione dell’intervento previsto: dai vantaggi in termini di qualità e sicurezza del servizio elettrico, al tracciato (se si tratta di un nuovo elettrodotto) fino a quelle relative alla fase di cantiere (ad es. le eventuali modifiche alla viabilità). Al termine di questi incontri, ai partecipanti viene somministrato un questionario per misurarne il grado di soddisfazione rispetto all’iniziativa e il livello di accettazione del progetto. La Responsabile ESG Piani, Progetti e Reporting di Terna suggerisce che: *“le persone vanno ascoltate e comprese, è fondamentale dare loro corrette informazioni, ed infine, è necessario capire lo spostamento delle opinioni. Il confronto con il territorio fondamentale e, con una logica di fidelizzazione, cerchiamo di riprendere gli stakeholder intervistati qualche anno prima, per individuare possibili aree di miglioramento”.*

Inoltre, il coinvolgimento degli *stakeholder* non si deve esclusivamente basare su questionari per raccogliere le istanze dei diversi interlocutori. In merito ai questionari, sono emerse le seguenti considerazioni. La Chief Sustainability Officer and Group Investor Relations Director di Prysmian esprime che: *“mediamente la redemption dei questionari è bassa e la qualità delle risposte è altrettanto opinabile perché i questionari sono compilati in maniera superficiale il più delle volte da soggetti che rispondono in maniera arbitraria. L’engagement invece deve essere continuo. Io credo fortemente nell’ascolto, infatti nel tempo, i feedback che noi abbiamo ricevuto ci hanno aiutato tantissimo a migliorare le modalità di ingaggio; sono convinta che il coinvolgimento degli stakeholder – per essere efficace – non si può limitare alla compilazione di un questionario; preferiamo svolgere interviste ad hoc su certe tematiche, coinvolgendo stakeholder selezionati. In questo caso la quantità deve lasciare il posto alla qualità del campione”.* Pertanto, emerge che il coinvolgimento si basi su un dialogo continuo e una co-costruzione dei progetti. Medesima considerazione è emersa nell’intervista alla Head of Sustainability Reporting, Communication and Planning di Eni *“Il questionario è basato sulla visione di una persona singola che risponde in un determinato momento. È*

più costruttivo interfacciarsi con l'investor relator che tutto l'anno ha incontrato gli investitori, oppure con il responsabile comunicazione che tutto l'anno ha incontrato le associazioni di categoria e/o le associazioni dei consumatori oppure con il responsabile risorse umane che ha maggiore contezza sulle esigenze dei collaboratori e dei dipendenti perché si ricevono commenti più utili e puntuali”.

Le risultanze emerse dai diversi *stakeholder* sono utili per predisporre l'analisi di materialità, che si descrive nella sezione successiva considerando anche la connessa analisi dei rischi ESG.

5.5.2. *Analisi di materialità e dei rischi ESG*

L'analisi di materialità viene prevalentemente svolta dal team di sostenibilità, viceversa, l'analisi dei rischi ESG viene principalmente integrata nel processo di Enterprise Risk Management, pertanto, la funzione ad hoc che si occupa di analisi dei rischi – ad esempio rischi di mercato, rischi operativi, rischi geo-politici – integra l'analisi ESG e si coordina con il team di sostenibilità.

L'analisi di materialità ha l'obiettivo di individuare i temi legati al modello di business sostenibile più rilevanti per l'azienda e per i suoi *stakeholder*. Tutte le aziende intervistate predispongono un processo di “*single materiality*”, che identifica e valuta le tematiche prioritarie per l'azienda (rappresentate nell'asse Y della matrice di materialità) e per i suoi principali *stakeholder* (rappresentate nell'asse X della matrice di materialità); ciò conduce alla rappresentazione della matrice delle priorità. Solo alcune società intervistate (ad esempio, Enel) conducono un processo di materialità secondo una vista “*double materiality*” che considera simultaneamente gli impatti subiti, potenziali e attuali dall'azienda (*financial materiality*) e gli impatti generati, potenziali e attuali dall'azienda nei confronti dell'ambiente e della società (*impact materiality*).

In dettaglio, l'analisi di materialità si contraddistingue per una fase iniziale di analisi documentale e di contesto per identificare i temi potenzialmente rilevanti, a seguire, si raccolgono dati interni ed esterni per valutare adeguatamente i temi materiali e si predispongono la matrice di materialità; infine, si monitora lo sviluppo dinamico della materialità. Ad esempio, in Atlantia, il team di sostenibilità parte da un'analisi desk che comprende uno studio benchmark di altre aziende, il supporto di Datamaran²¹, la consultazione di diversi fra-

²¹ Datamaran è una piattaforma data-driven che permette di identificare e monitorare i rischi e le opportunità ESG sostanziali in relazione al core business. Per approfondimenti, consultare: <https://www.datamaran.com/>.

metwork internazionali (SASB, GRI, <IR> Framework). Successivamente si coinvolgono gli *stakeholder* chiedendo loro quali siano le tematiche che possano avere un maggior o minor impatto sulle tematiche di sostenibilità e dal punto di vista finanziario. L'ESG Performance Manager specifica che: *“Noi, ad oggi, analizziamo quali sono le tematiche che hanno un maggiore impatto secondo la prospettiva finanziaria e la rilevanza dal punto di vista degli stakeholder interni ed esterni. Per il prossimo anno, ci concentreremo nell'analizzare più nel dettaglio l'impatto generato e subito dalla società, secondo la prospettiva di doppia materialità”*. Anche l'Head of Sustainability Reporting, Communication and Planning di Eni conferma la difficoltà ad implementare un processo di doppia materialità: *“È prematuro affermare che già predisponiamo un'analitica analisi di doppia materialità; noi teniamo conto degli impatti nei confronti dell'esterno e dell'interno. Questo perché abbiamo integrato tutte le attività di risk management all'interno dei punteggi che ci danno i temi prioritari, considerando le priorità del top management e degli stakeholder interni ed esterni. Le metriche sono pesate per impatto e probabilità, tenendo conto dei possibili rischi per l'azienda. È necessario considerare i temi identificati sia dal top management sia dagli stakeholder”*.

Anche altre società sviluppano simultaneamente l'analisi di materialità e l'analisi dei rischi ESG. Ad esempio, in Amplifon, ogni anno, il processo ERM integra i rischi ESG a partire dall'analisi di materialità. Il Global Sustainability Manager conferma che: *“L'analisi dei temi materiali e dei potenziali rischi ESG viene svolta simultaneamente. In particolare, noi lavoriamo per determinare i temi materiali e, con ERM, per definire i rischi. Ne discutiamo insieme la gestione, considerando che tutti i rischi sono sullo stesso livello. In seguito, la lista di rischi più rilevanti viene presentata al leadership team, e poi anche al CEO, prima dell'approvazione del comitato”*. Similmente, in INWIT *“a livello di rischi, impostiamo un'analisi di rischi/opportunità dei temi materiali, che, per la parte rischi, è totalmente integrata all'interno del processo ERM. Pertanto, la procedura di analisi dei rischi ESG non è separata, ma legata al processo ERM”*.

Infine, l'Head of Sustainability Planning, Performance Management and human rights di Enel fornisce un importante spunto legato alla dynamic materiality *“la dynamic materiality si inserisce nel processo di materialità e non nel risultato della materialità. Attraverso il continuo monitoraggio delle aspettative degli stakeholder ('dynamic materiality'), è possibile comprendere l'evoluzione dei temi materiali nel tempo, identificare gli obiettivi ESG volti alla creazione di valore sostenibile di lungo periodo e definire i contenuti da includere nei documenti del Corporate Reporting. Le iniziative di coinvolgimento degli stakeholder si inseriscono nell'ambito delle diverse iniziative di*

ascolto svolte nel corso dell'anno dalle diverse unità del Gruppo, tra cui le indagini di soddisfazione dei clienti, la survey 'Open Listening – Future Way of Working', volta a raccogliere le percezioni e le aspettative delle persone Enel in merito al futuro modello lavorativo post Covid, Inoltre, nell'analisi di materialità, noi non indaghiamo la rilevanza ma ci focalizziamo sulle priorità. Quindi il concetto di dinamicità si riscontra nel processo di analisi della materialità. Le attività di raccolta, aggregazione ed elaborazione dei dati e delle informazioni sono gestite attraverso un sistema informatico dedicato ('E-mia: Engagement – materiality & impact analysis'), che permette anche di condividere all'interno del Gruppo le migliori pratiche di coinvolgimento e monitoraggio degli stakeholder in linea con il modello organizzativo aziendale.”.

5.5.3. Misurazione delle performance, rendicontazione e analisi dei rating ESG

La misurazione delle performance e relativa rendicontazione è finalizzata ad individuare i progressi in merito ai progetti di sostenibilità. Come confermano il General Counsel e il Responsabile Human Sustainability & Corporate Finance di Brunello Cucinelli, *“i risultati relativi alla gestione delle pratiche di sostenibilità vengono utilizzati per valutare la rete dei collaboratori esterni anche nell’ottica di offrire loro un supporto, per effettuare investimenti nelle rispettive aziende, per promuovere una gestione corretta dei rapporti con il personale. I dati relativi alla nostra supply chain sono utili sia perché ci consentono di elaborare le regole da seguire nella realizzazione dei nostri prodotti (si pensi ad esempio, alle restrizioni nell’impiego delle sostanze chimiche), sia perché rappresentano la base su cui definire i nostri impegni a livello di riduzione delle emissioni CO₂ in termini di scope 3”.*

La misurazione delle performance si differenzia da azienda ad azienda a seconda della diversa modalità di predisposizione dei sistemi informativi interni. Ad esempio, Eni ha un sistema informativo integrato composto da una piattaforma che si interfaccia automaticamente a database specifici di ciascuna funzione (HSE, HR, marketing, ecc.) che gestiscono i dati per il report di sostenibilità. Questi sistemi sono capillari perché coinvolgono tutte le società del gruppo Eni.

L’Head of Sustainability Planning, Performance Management and human rights di Enel testimonia che: *“Noi abbiamo costruito un sistema dedicato per la raccolta e gestione delle informazioni/dati ESG, che prevede interfacce automatiche con altri sistemi aziendali per il caricamento delle informazioni. Un sistema che ci permette anche di tracciare la creazione e approvazione finale delle informazioni/dati.”.* In Prysmian il sistema informativo per la raccolta

dei dati non finanziari si chiama ESGeo ed è integrato con diversi sistemi funzionali e locali. Ad esempio, i sistemi gestionali di HSE tracciano le emissioni partendo dall'impianto e poi i numeri vengono consolidati funzionalmente e per paese direttamente all'interno del tool ESGeo. Anche Terna ha un software dedicato alla raccolta delle performance di sostenibilità che si chiama IMPACT. La Responsabile ESG Piani, Progetti e Reporting di Terna conferma che: *“Nella nostra società, nel processo di misurazione delle performance, in una logica di responsabilizzazione, abbiamo definito un processo chiaro e strutturato. Io mi interfaccio con il gestore del dato, che è il responsabile delle informazioni che ci servono per costruire un indicatore. Ad esempio, per rendicontare le ore di lavoro dei dipendenti delle ditte appaltatrici, ci sono varie strutture che fanno ricorso a ditte appaltatrici: il primo livello è costituito dai data provider, che nel processo di raccolta dati, caricano il dato. A seguire, si passa al secondo livello di struttura in cui il gestore e responsabile del dato effettua la verifica e l'aggregazione per rendere i dati disponibili a noi che rappresentiamo il terzo livello di controllo”*.

In Amplifon il sistema informativo ha un'interfaccia Oracle. Il team di sostenibilità predispone dei template specifici che vengono inviati ai diversi paesi. La piattaforma informatica permette di effettuare l'aggregazione dei dati su tutto il perimetro delle partecipate. Si tratta di un ESG data model che raccoglie i dati ESG in schede seguendo le richieste dei rating di sostenibilità e dell'attuale normativa in tema di informativa di sostenibilità. Le schede sono caricate su un software che permette di predisporre un'attività di planning e targeting nonché un'attività di monitoraggio delle performance.

In Erg si sta assistendo ad un'evoluzione sui sistemi informativi interni. A riguardo, l'Head of Environmental, Social & Governance di Erg conferma che: *“Quest'anno abbiamo individuato 16 target principali definiti tramite un approccio di misurabilità, considerando il timing entro il quale questi target si possono raggiungere, successivo monitoraggio continuo per individuare azioni correttive qualora necessarie. Semestralmente rendicontiamo i target, all'inizio tutto ciò avveniva con scambi di file Excel; dal 30 giugno avremo un software che ci supporta nella predisposizione del piano ESG e nel processo di rendicontazione a livello di controllo di internal audit. Il sistema informativo che fino ad oggi è sviluppato internamente, gestiva i KPI quantitativi in questo modo. Ciascun owner del dato inserisce i dati, dopodiché il responsabile del dato li valida, e infine i dati sono consolidati a livello centrale. Il nuovo sistema informativo gestisce anche la parte qualitativa, cioè di testi; quindi, consentirà la tracciatura anche delle parti testuali. Abbiamo un controllo di I, II e di III livello che facilita la profilazione e la tracciabilità delle informazioni in modo integrato”*.

Anche Pirelli prevede un controllo di I, II e III livello. La Group Sustainability Officer di Pirelli aggiunge: *“Il processo di controllo interno considera il controllo di attestazione a partire dalla fabbrica dei dati, per poi risalire alla company e poi ancora superiormente e quindi una validazione da parte dei responsabili più alti delle funzioni sui contenuti di bilancio di propria competenza. Il sistema informativo che utilizziamo si chiama CSR Data Management, all’interno del quale confluiscono i dati provenienti da altri sistemi informativi specifici. Ad esempio, il mio collega che si occupa di governance degli aspetti carbon dell’azienda si interfaccia con la life cycle assessment di prodotto perché questo processo calcola la carbon footprint di prodotto. Il nostro compito è quello di rendicontare i dati che vengono consolidati dai sistemi informativi e di commentarli seguendo gli standard di rendicontazione (GRI, TCFD, Tassonomia, SASB – Settore Automotive, SDGs)”*.

Anche Atlantia ha deciso di sviluppare un modello S-EPM che integra gli indicatori di sostenibilità con i KPI finanziari e operativi, al fine di avere una visione integrata delle performance del Gruppo e supportare un’efficace attività di rendicontazione. A tal fine, *“l’S-EPM è stato sviluppato per fornire una risposta completa alle esigenze di sostenibilità emergenti e supportare il raggiungimento dei target ESG Scorecard 2030 di Atlantia. Nel 2021 abbiamo lanciato il Progetto ‘Atlantia Reloaded’ con l’obiettivo di sviluppare un sistema unico di reportistica di pianificazione e consolidamento, basato su un’unica piattaforma informatica”* (ESG Performance manager).

Hera ha predisposto una misurazione ad hoc che rappresenta la quota di margine operativo lordo a valore condiviso per i seguenti ambiti: decarbonizzazione, economia circolare, innovazione e resilienza. Il Responsabile Reporting, Valore condiviso e sostenibilità conferma che: *“misurare la quota di margine operativo lordo aziendale coerente con l’approccio alla produzione di valore condiviso ci ha permesso di evidenziare tutte le attività che migliorano le performance di sostenibilità ambientale e sociale e allo stesso tempo generano margini operativi positivi per l’azienda. Nel 2021 il mol ‘a valore condiviso’ è stato pari al 47% del totale e l’obiettivo è di arrivare al 55% nel 2025 e al 70% nel 2030. La quota di mol ‘a valore condiviso’ aumenta se aumenta il margine delle attività allineate con le priorità di sostenibilità, per esempio se l’azienda aumenta la vendita di energia elettrica prodotta da fonti rinnovabili”*.

Per quanto riguarda la rendicontazione delle informazioni di sostenibilità, è possibile notare diversi approcci derivanti da una precedente impostazione normativa (D.lgs. n. 254/2016) che ha previsto una certa discrezionalità nella collocazione delle informazioni di sostenibilità. Le informazioni di sostenibilità, infatti, possono essere inserite all’interno della Relazione sulla gestione oppure in

un report separato che presenta diverse diciture tra cui: Dichiarazione di carattere non finanziario, Bilancio di sostenibilità, Corporate Social Responsibility (CSR) Report, Sustainability report, Integrated Reporting IR. Alcune realtà aziendali, come ad esempio il Gruppo Enel, hanno applicato l'approccio “*Core&More*” secondo il quale il processo di reporting mira a bilanciare le informazioni in relazione ai diversi *stakeholder* per soddisfare le differenti esigenze informative dei molteplici portatori d'interesse al fine di garantire chiarezza informativa²². Più in dettaglio, “il Gruppo Enel ha ridisegnato il proprio sistema di Corporate Reporting ispirandosi all'approccio cosiddetto “*Core&More*”. Enel ha sviluppato un proprio concept di presentazione delle informazioni economiche, sociali, ambientali e di governance, in linea con le specifiche normative, raccomandazioni di riferimento e best practice internazionali. In particolare, la Relazione Finanziaria Annuale Consolidata integrata rappresenta il “Core Report”, che descrive il modello di business sostenibile e integrato del Gruppo e il relativo processo di creazione del valore. La Relazione Finanziaria Annuale Consolidata include le informazioni finanziarie e non finanziarie qualitative e quantitative ritenute più rilevanti in base al *materiality assessment*, che tiene in considerazione anche le aspettative degli *stakeholder*. I “More Report” includono, invece, anche sulla base di specifiche normative di riferimento, informazioni più dettagliate e supplementari rispetto al Core Report, le cui informazioni sono a esso connesse anche mediante specifici *cross reference*” (Informativa di sostenibilità semestrale al 30.06.2022).

Infine, per quanto riguarda l'analisi dei rating ESG, emerge molta incertezza in merito alle valutazioni da parte delle agenzie di rating. Gli elementi di incertezza sono da riscontrarsi nei diversi modelli di valutazione che non rendono espliciti i pesi all'interno dell'*assessment* e nella comparabilità tra i rating, attualmente inesistente. L'Head of Environmental, Social & Governance di Erg sottolinea queste necessità: “*abbiamo bisogno di trasparenza e di una definizione chiara di ESG. A riguardo, mentre in ambito finanziario sanno tutti che investment grade significa solidità economico-finanziaria, la threshold in ambito ESG non c'è*”. Similmente, anche l'Head of Sustainability Planning, Performance Management and human rights di Enel conferma che i rating ESG presentano alcune criticità: “*I rating ESG hanno dato ognuno la loro definizione di sostenibilità, definendo anche metriche addizionali rispetto agli standard di rendicontazione e senza una completa trasparenza relativamente alla metodologia di valutazione utilizzata. La stessa finanza non è finanza sostenibile raggiungendoci l'aggettivo sostenibile. La finanza diventa sostenibile*

²² ACCOUNTANCY EUROPE, COGITO SERIES (2017). Core & More, an opportunity for smarter Corporate Reporting.

perché supporta il modello di business sostenibile. I Green Bond permettono di finanziare progetti a impatto positivo per l'ambiente, mentre i Sustainability Linked Bond non si concentrano su uno specifico progetto, ma vengono utilizzati per raggiungere obiettivi di sostenibilità nell'ambito di un impegno-quadro (Framework) che è stato preso dall'emittente. Siamo fermamente convinti che la finanza sustainability-linked guiderà il rafforzamento dei mercati dei capitali sostenibili nei prossimi anni, ponendo gli obiettivi legati agli SDG e il valore finanziario al centro della propria struttura, sostituendo così progressivamente l'indebitamento convenzionale”.

5.6. La cultura della sostenibilità nel governo di impresa e in relazione con gli stakeholder

L'analisi dei meccanismi di corporate governance e della struttura organizzativa unita alla valutazione del ruolo manageriale del team di sostenibilità ha permesso di delineare una serie di possibili azioni che altre società potrebbero intraprendere per avviare o migliorare le loro pratiche di sostenibilità in ottica sistemica e, allo stesso tempo, incentivare una gestione responsabile in ottica relazionale. Ad oggi, è doveroso riconoscere che è cresciuta notevolmente la consapevolezza sulle tematiche di sostenibilità, come testimonia il Sustainability Professional di Atlantia *“la sensibilità verso le pratiche di sostenibilità è cresciuta notevolmente e gli ultimi avvenimenti hanno permesso di dimostrare la necessità di muoverci verso una transizione eco-sostenibile in ottica di mitigazione dei rischi di business. È necessario agire subito per minimizzare gli impatti che si avranno in bilancio, ad esempio, per quanto riguarda il costo dell'energia. Purtroppo, è diffusa la tendenza a posticipare gli interventi di ecosostenibilità perché considerati più costosi. Tuttavia, è necessario anche considerare che, se non vengono intrapresi investimenti ecosostenibili, si avrà un accesso minore al credito perché non si rispettano le caratteristiche di ecosostenibilità, si avrà un costo dell'energia più elevato che comporterà margini ridotti perché erosi da costi più elevati”.*

A fronte di un crescente aumento della consapevolezza sulla necessità di agire concretamente verso una transizione sostenibile, lo scenario regolamentare e normativo è ancora in evoluzione e, quindi, è necessario individuare elementi comuni che potrebbero favorire lo sviluppo di approccio sistemico della sostenibilità nel governo d'impresa. Ciò è utile anche per delineare una roadmap di sostenibilità per le imprese che verranno coinvolte dalla CSRD che imprimerà un'ulteriore accelerazione verso una gestione sistemica delle pratiche di sostenibilità.

La Figura 5.1. riporta il *framework* concettuale derivante dall'analisi delle interviste.

Figura 5.1. – Framework *concettuale della sostenibilità aziendale in ottica sistemica-relazionale*



Fonte: Elaborazione propria.

Le interviste condotte hanno permesso di identificare quattro principali linee di indirizzo, che, se implementate consequenzialmente, agiscono come leve di cambiamento verso una cultura della sostenibilità orientata ad un approccio sistemico (nel governo d'impresa) e relazionale (in relazione con gli *stakeholder*). Si presentano di seguito i quattro macro-temi consequenziali tra loro:

1. Valorizzazione o ridefinizione dello scopo dell'impresa in ottica di creazione di valore *con e per* gli *stakeholder*;
2. Presidio della sostenibilità in ottica di indirizzo e di pianificazione strategica;
3. Coordinamento tra il team di sostenibilità e le altre funzioni aziendali (ad esempio: risorse umane, marketing, produzione e logistica ecc.) in ottica di una gestione multidisciplinare della sostenibilità;
4. Dialogo all'interno dell'azienda (a livello orizzontale e verticale) e con gli *stakeholder* per valutare gli impatti attuali e/o potenziali, positivi e/o negativi dell'attività d'impresa sulla società e sull'ambiente in ottica sistemica.

Più in dettaglio, in primo luogo, è fondamentale definire e/o rivedere lo scopo aziendale in ottica di creazione di valore. I business tradizionalmente più inquinanti che impattano maggiormente sulla società e sull'ambiente devono cambiare l'approccio lineare e riorientarsi ad un pensiero circolare, co-creando valore all'interno dell'ecosistema sociale e tutelando la salvaguardia dell'ambiente naturale. In secondo luogo, a livello di *governance*, è importante avviare il presidio della sostenibilità considerando le tematiche ESG nella pianificazione strategica. In terzo luogo, a livello organizzativo, risulta di estrema importanza il coordinamento tra il *sustainability manager*, il team di sostenibilità e le altre funzioni aziendali in ottica di gestione multidisciplinare della sostenibilità. Similmente, a livello gestionale, l'intera struttura aziendale deve sapere dialogare in modo costruttivo con gli *stakeholder* per valutare le decisioni aziendali in ottica sistemica.

Seguendo le sopracitate linee di indirizzo si avvia un cambiamento culturale che ingloba la sostenibilità in ottica sistemica e relazionale. Tale cambiamento culturale è incentivato dalla consapevolezza sulla necessità di agire fattivamente. A riguardo, l'attenzione ad una responsabile gestione aziendale orientata alla creazione di valore in un orizzonte di breve, medio e lungo periodo viene confermata da diversi *sustainability manager*. Ad esempio, il *sustainability manager* di INWIT ci conferma che *“INWIT ha avviato questo percorso con la consapevolezza che la cultura della sostenibilità deve essere prima acquisita all'interno della propria organizzazione e successivamente comunicata all'esterno”*. Inoltre, l'Head of Sustainability Planning, Performance Management and human rights di Enel chiarisce che la sostenibilità è intimamente legata alle decisioni aziendali: *“secondo me il fatto che la sostenibilità viene considerata deve essere sdoganato perché ormai quasi tutti la considerano. È necessario analizzare ‘come’ viene considerata. Il tema fondamentale, quindi, è legato al peso che se ne dà nelle singole decisioni. La ‘sostenibilità’ è una parola accattivante ma spesso incomprensibile se non legata al modello di business. Pertanto, è fondamentale strutturare la sostenibilità in un processo serio e robusto, ispirandosi al mondo finanziario ma mantenendo e valorizzando tutte le diversità e le specificità che ha la sostenibilità. In maniera provocatoria potremmo dire che il mondo finanziario è più semplice da comprendere, perché abbiamo uno storico e abbiamo lavorato solo su questo per diversi anni per cui siamo abituati a definire ‘un segno più’ come un ricavo, ‘un segno meno’ come un costo. Nella sostenibilità, questo non è immediato, perché un costo può avere un impatto positivo e/o un impatto negativo; similmente il ricavo può avere un impatto positivo e/o un impatto negativo. Inoltre, la sostenibilità non sostituisce il concetto di breve termine con il concetto di lungo termine: aggiunge al breve il medio-lungo termine”*.

È, dunque, necessario che la cultura della sostenibilità si diffonda con un approccio pratico che parte, a livello direzionale, dalla governance e dalla pianificazione strategica, a seguire, a livello operativo, con un processo trasversale di comunicazione e coordinamento tra tutte le funzioni aziendali per giungere alla rendicontazione delle pratiche di sostenibilità perseguite dall'impresa. Con questa impostazione, si considera la sostenibilità in ottica sistemica analizzando le interconnessioni che coinvolgono diverse aree funzionali. A riguardo l'Head of Sustainability Planning, Performance Management and human rights di Enel suggerisce un'impostazione sistemica della sostenibilità anziché un'impostazione integrata della sostenibilità perché *“con un approccio integrato, noi integriamo due o più elementi che nascono in maniera differente e che uniamo insieme, viceversa, con un approccio sistemico, il pensiero e l'attuazione sono unici: questo è un cambio di cultura che ogni azienda deve fare”*. Anche il *sustainability manager* di INWIT conferma che: *“un approccio sistemico alla sostenibilità richiede un'impostazione trasversale e multidisciplinare con perimetri di ownership e accountability ben delineati, a livello gestionale e operativo, con uno specifico indirizzo strategico proveniente dalla governance a livello direzionale”*.

Pertanto, un approccio sistemico richiede che ciascuna impresa ridefinisca o riveda lo scopo aziendale in ottica di creazione di valore, predisponga le linee di indirizzo in ottica strategica e analizzi i processi aziendali in ottica trasversale e multidisciplinare, avendo cura di definire questo percorso su un arco temporale congruo che consideri breve e medio-lungo termine, evitando un'impostazione gestionale e organizzativa miope focalizzata sul *'day-by-day'*.

In sintesi, un approccio sistemico della sostenibilità identifica, in prima battuta, gli ambiti d'azione *in ottica di creazione del valore* e circoscritti nello scopo aziendale. Successivamente, si cala nelle linee di indirizzo predisposte dall'organo di amministrazione che definisce le regole e le procedure al fine di assicurare un'efficace gestione *in ottica di pianificazione strategica*; ed infine, si predispono un coordinamento funzionale *in ottica di gestione multidisciplinare* della sostenibilità. Ne sussegue che l'azienda risulta *'accountable'*, cioè responsabile e capace di *'rendere conto'* del primo operato, in merito al governo, alla strategia e alla gestione delle performance in relazione agli obiettivi economico-finanziari, sociali, ambientali.

Infine, sia il dialogo a diversi livelli aziendali sia il coinvolgimento dei diversi *stakeholder* per valutare le decisioni aziendali è fondamentale perché ciò significa *'tenere conto degli interessi'* in modo concreto. Come suggeriscono Minciullo e Rossi, ciò rappresenta *“da un lato una gestione dei rischi connessi alla relazione con gli stakeholder – di cui un'adeguata strutturazione*

delle attività di *stakeholder engagement* è lo strumento fondamentale –, da un altro come dovere degli amministratori di trovare una ponderazione degli interessi in gioco”²³. Ciò permette all’azienda di creare valore *con e per stakeholder* in ottica di continuità aziendale.

²³ MINCIULLO M., ROSSI F. (2022) *Le forme di governo della sostenibilità e il ruolo degli stakeholder*. In: “La governance della sostenibilità. Esperienze e sfide in atto” a cura di MINCIULLO M., ZACCONE M.C., PEDRINI M., Egea, Milano, p. 33.

Conclusioni

Contributi teorici e pratici

Nel concludere questo lavoro, si ritiene opportuno ripercorrere le motivazioni che hanno condotto la stesura di questo elaborato.

Il modello economico che ha guidato lo sviluppo dell'umanità negli ultimi due secoli ha portato, da un lato, indubbi benefici quali aumento della qualità della vita, grazie alla combinazione della ricerca scientifica e tecnologica che ha stimolato le innovazioni; dall'altro, sono emersi gradualmente alcuni effetti collaterali quali concentrazione della ricchezza, disuguaglianza economica, alterazione degli ecosistemi a seguito dell'inquinamento ambientale, della crescita della popolazione mondiale e dell'urbanizzazione. L'evoluzione della società umana – Antropocene – è incompatibile con i limiti del Pianeta. Morandini suggerisce che “l'economia deve superare paradigmi inadeguati, iniqui e distratti nei confronti dei beni ambientali; davvero va profondamente ripensato l'orizzonte culturale del nostro agire socio-economico. La sfida è però quella di articolare tali esigenze nel segno della complessità, senza cedere alla tentazione di semplificare questioni costitutivamente polidimensionali. È la prospettiva che ‘Laudato si’ chiama ecologia integrale, centrale per questo tempo”. Si richiama dunque “un umanesimo responsabile, relazionale e prospettico, lontano dalle molte maschere di un antropocentrismo incurante delle conseguenze dell'agire”.

Con questa premessa e sulla base della pervasiva necessità di attuare un cambio di paradigma, lo studio ha delineato l'evoluzione concettuale della sostenibilità in ambito economico-aziendale e ha analizzato alcuni casi aziendali al fine di fornire alcuni spunti teorici e pratici su *come* debba essere esercitato il ruolo delle imprese rispetto alle tematiche ESG.

Nel primo capitolo si sono analizzati gli elementi teorico-concettuali del sistema-azienda enunciati dai Maestri della dottrina economico-aziendale italiana. Si può affermare che i concetti legati al ruolo sociale dell'azienda hanno una valenza contemporanea e, altresì, sono antecedenti rispetto alla CSR sviluppata inizialmente come attività addizionale rispetto alla normale attività

d'impresa. Pertanto, i principi enunciati dalla dottrina economico-aziendale ci forniscono una chiave di lettura per interpretare la sostenibilità aziendale in ottica sistemica e relazionale. Inoltre, nel primo capitolo si sono analizzate le caratteristiche delle relazioni tra l'impresa e gli *stakeholder* che sono state formulate dalla letteratura internazionale. Gli studi accademici fondati sulla *stakeholder theory* invitano gli imprenditori a superare le asserzioni legate all'uomo razionale, egoista, senza senso civico. Si auspica l'adozione di una nuova prospettiva di *umanizzazione del business* che persegue i valori dell'operato aziendale e apprezza le relazioni con gli *stakeholder*, con autenticità, non solo con gli imperativi morali, ma anche, e soprattutto, con spirito innovativo e rinnovata motivazione.

Nel secondo capitolo si è delineato il percorso evolutivo della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile. Alcune iniziative proposte dai regolatori sono ancora in evoluzione, come, ad esempio, la Proposta di Direttiva sul dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità, o ancora, il recepimento degli ESRS da parte della Commissione europea in atti delegati e lo sviluppo degli ESRS settoriali nonché quelli per le PMI. A seguito di questo variegato panorama regolamentare, caratterizzato dall'intrecciarsi e il susseguirsi di sviluppi normativi, l'applicazione da parte di imprese finanziarie e non finanziarie, che volontariamente o perché rientranti negli ambiti di applicazione rendono l'informativa di sostenibilità, può essere caratterizzata da un disorientamento attuativo. Ad esempio, si percepisce un disorientamento circa l'informativa da presentare in merito alla catena del valore i cui confini non sono stati definiti in modo chiaro e circoscritto. Infatti, per l'informativa legata alla catena del valore, si può riscontrare difficoltà nella reperibilità, nella qualità, nella verificabilità dei dati nella catena del valore a monte e a valle e, qualora tali informazioni non fossero disponibili. Inoltre non si ha a disposizione una metodologia su cui basare le stime da presentare sui dati di settore. Di conseguenza, si potrebbe manifestare il rischio di prassi operative disomogenee.

Nel terzo capitolo si è sviluppata l'analisi delle criticità e delle potenzialità che possono influenzare le attività di gestione della sostenibilità. Risulta fondamentale cambiare il paradigma culturale del *business as usual* orientando il *core business* aziendale verso l'implementazione di pratiche di economia circolare in collaborazione con i propri *stakeholder*. Più in dettaglio, occorre analizzare i rischi, le opportunità e gli impatti positivi e negativi in modo sistemico tra loro per predisporre pratiche di gestione coerenti alla pianificazione strategica. Da un lato, i fattori ESG rappresentano dei rischi che possono precludere il raggiungimento degli equilibri di business, incidendo ad esempio sulla capacità di generare flussi di cassa nel medio lungo periodo; sulla sostenibilità dei debiti finanziari; sulle marginalità EBITDA dell'impresa. Dall'altro

lato, l'operato aziendale influenza la società e l'ambiente in cui si opera, ciò significa che le politiche e le decisioni aziendali devono essere valutate anche sulla base del loro impatto sull'ambiente e sulla società. Tale approccio favorisce l'allineamento strategico con gli obiettivi di creazione di valore. Con tale impostazione, si ingloba la sostenibilità aziendale nelle logiche decisionali, gestionali ed organizzative, senza considerarla solo ed esclusivamente come un mero adempimento normativo. Di conseguenza, il modello di business, il sistema di governance e i driver di performance si allineano tra loro in ottica di sviluppo sostenibile.

Nel quarto capitolo si è analizzata la rendicontazione dell'informativa di sostenibilità, fornendo inizialmente un inquadramento in merito agli esistenti *standard* di rendicontazione. Le iniziative proposte dagli *standard setter* sono composite e presentano alcune differenze sostanziali. Ad esempio, gli standard IFRS dell'ISSB sono orientati esclusivamente agli investitori e prediligono un'impostazione orientata alla materialità finanziaria (*financial materiality*); viceversa i GRI Standards e gli ESRS promossi dall'EFRAG hanno adottato una visione *multistakeholder* che, di conseguenza, orienta l'analisi ESG su un doppio binario, quello della doppia materialità (*double materiality*) che considera sia la materialità finanziaria sia la materialità d'impatto (*impact materiality*). A riguardo, il principio della doppia materialità invita a superare la visione disgiunta di materialità finanziaria e di materialità d'impatto offrendo una soluzione unitaria, che riconosce entrambe le prospettive. Nella prospettiva *'outside-in'* (materialità finanziaria), l'azienda prende in considerazione i rischi e le opportunità dei fattori ESG analizzando l'impatto che questi potrebbero avere sulla performance economico-finanziaria. Nella prospettiva *'inside-out'* (materialità di impatto), l'azienda prende in considerazione l'impatto che la sua attività d'impresa può avere sull'ambiente e sulla società, considerando dunque il contributo verso lo sviluppo sostenibile¹. È doveroso riconoscere la difficoltà di applicazione dell'*impact materiality* che richiede un'analisi d'impatto dell'attività d'impresa sulla società e sull'ambiente, ma è fondamentale intraprendere questa direzione in modo tale da contribuire concretamente in direzione di un reale sviluppo sostenibile. Tuttavia, a prescindere

¹ COOPER S.M., MICHELON G. (2022). *Conceptions of materiality in sustainability reporting frameworks: commonalities, differences and possibilities*, In: "Handbook of Accounting and Sustainability", Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp. 44-66. MICHELON G., TROJANOWSKI G., SEALY R. (2022). *Narrative reporting: state of the art and future challenges*, Accounting in Europe, Vol. 19 No. 1, pp. 7-47.

ADAMS C.A. (2020). *Sustainability reporting and value creation*, Social and Environmental Accountability Journal, Vol. 40 No. 3, pp. 191-197.

dagli obblighi normativi, il primo passo è legato alla comprensione dell'importanza strategica dei fattori ESG al di là della mera *compliance* alla normativa. La sostenibilità guida tutto l'operato aziendale e permea la pianificazione strategica, la misurazione delle *performance* e il processo di rendicontazione.

Come suggerisce Lai, il *reporting* può agire da ruolo propulsivo. A riguardo specifica che “il voler o dover dare conto di ciò che si fa nel campo della sostenibilità accresce la necessità di pensare a quello che si farà: progettare di essere *accountable* con riguardo ai temi ambientali, sociali e di governance, ovvero darsi carico della rendicontazione di questi aspetti, stimola infatti ad una consapevolezza non episodica”². In questo contesto, esperti di sostenibilità aziendale possono supportare le aziende coinvolte in questo cambiamento predisponendo assetti e processi operativi appropriati in proporzione alla dimensione aziendale.

Infine, nel quinto capitolo, si è sviluppata la ricerca qualitativa basata sullo studio di casi implementata seguendo i principi della *grounded theory* per fornire alle imprese un supporto all'implementazione della sostenibilità aziendale nel governo d'impresa. Per raggiungere l'obiettivo, sono state predisposte le interviste ai *sustainability manager* di undici società italiane quotate in Borsa appartenenti a settori industriali non finanziari che impattano in modo diverso ma significativo sulla società e sull'ambiente.

I risultati evidenziano che, a livello di *governance*, è emersa la centralità dello scopo dell'impresa che deve essere rivisto in ottica di creazione di valore con e per gli *stakeholder*. In particolare, è necessario ripensare allo scopo aziendale in ottica di sviluppo sostenibile allineando la strategia di business con linee di indirizzo coerenti. A livello organizzativo, si evidenzia il ruolo cruciale del *sustainability manager* e del team di sostenibilità che si coordinano con le altre funzioni aziendali (ad esempio: risorse umane, marketing, produzione e logistica ecc...) in ottica multidisciplinare. A livello gestionale ed operativo, il team di sostenibilità gioca un ruolo fondamentale nella predisposizione del piano di sostenibilità, nell'attuazione delle pratiche di *stakeholder engagement*, nell'analisi di materialità e dei rischi ESG. Infine, è importante che il team di sostenibilità sia coadiuvato dalle altre funzioni aziendali per predisporre la rendicontazione delle performance di sostenibilità. Per implementare la sostenibilità con un approccio sistemico-relazionale è necessario dialogare in modo continuo per valutare le implicazioni di ogni decisione aziendale considerando gli attuali e i potenziali impatti – positivi e/o negativi – dell'attività d'impresa sull'attività degli *stakeholder*, sulla società e sull'ambiente.

² LAI A. (2021). *Il “viaggio verso la sostenibilità” del corporate reporting. Verso una nuova Direttiva dell'Unione europea*. Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, n. 2; p. 2.

La ricerca presentata nel quinto capitolo fornisce sia contributi pratici sia contributi teorici.

A livello pratico, l'analisi dei meccanismi di *corporate governance* e della struttura organizzativa unita alla valutazione del ruolo manageriale del team di sostenibilità ha permesso di delineare una serie di possibili azioni che altre società potrebbero intraprendere per avviare o migliorare le loro pratiche di sostenibilità in ottica strategica e, allo stesso tempo, incentivare una gestione responsabile in ottica sistemica. Il *framework* concettuale può essere preso come riferimento da altre aziende orientate ad avviare oppure migliorare la gestione e la rendicontazione delle loro pratiche di sostenibilità in ottica sistemica-relazionale. Le imprese sono chiamate a rivalutare il *core business* aziendale in ottica di sviluppo sostenibile nella fase di pianificazione strategica e, successivamente, a coordinare le pratiche di gestione tra le diverse funzioni aziendali coinvolte con un orientamento multidisciplinare e trasversale della sostenibilità.

A livello teorico, si delinea un percorso culturale che parte dalla (ri)scoperta della 'ragion d'essere' rappresentato dallo scopo aziendale che valorizza la convergenza di molteplici obiettivi economico-finanziari, sociali e ambientali a discapito della polarizzazione degli stessi. Con questa impostazione, l'azienda risulta 'accountable', cioè responsabile e capace di 'rendere conto' del primo operato, in merito al governo, alla strategia e alla gestione delle performance in relazione agli obiettivi economico-finanziari, sociali, ambientali. Infine, in questo percorso è fondamentale saper coltivare le relazioni con gli *stakeholder* in ottica partecipativa anziché favorendo soluzioni a somma zero. In tal modo, si predispose una cultura della sostenibilità intimamente legata alle decisioni aziendali e alle relazioni con gli *stakeholder*.

Pertanto, le aziende sono chiamate a ripensare al *purpose* dell'impresa e predisporre adeguati processi di pianificazione strategica, gestione, e rendicontazione che considerano la sostenibilità aziendale in ottica sistemica, ovvero osservando la realtà aziendale come un complesso di parti connesse e dinamiche che formano un tutto e in ottica relazionale ovvero valorizzando le relazioni con gli *stakeholder*.

La prospettiva sistemico-relazionale della sostenibilità aziendale richiede un'impostazione trasversale e interconnessa a livello direzionale, gestionale e operativo con perimetri di *ownership* e *accountability* ben delineati e basata sul dialogo e sul coinvolgimento degli *stakeholder*.

In sintesi, la sostenibilità aziendale sollecita l'adozione di un duplice approccio. Da un lato, un approccio sistemico tiene adeguatamente conto delle interconnessioni tra i fattori ambientali, sociali e di *governance* che influenzano l'attività d'impresa nella prospettiva di un inarrestabile cambiamento nella

struttura aziendale. Dall'altro, un approccio relazionale considera in modo equilibrato le relazioni tra l'impresa e gli *stakeholder* nella prospettiva di un equilibrio economico durevole a beneficio della società e dell'ambiente.

In concreto, risulta necessario recepire la sostenibilità nella strategia aziendale, come parte integrante del piano industriale, nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e nel processo di rendicontazione predisponendo adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili. Ciò non è esente da criticità attuative, di cui si propongono alcune riflessioni conclusive al termine dell'elaborato come spunti per future analisi.

Limitazioni della ricerca

La ricerca qualitativa condotta su un campione di società italiane presenta alcune limitazioni. A livello metodologico, il limite principale è legato al numero di società coinvolte nelle interviste che, essendo pari ad undici, risulta relativamente piccolo. Il campione considera le società incluse nell'indice STOXX® Italy 45 ESG pertanto si potrebbe sollevare un *bias* di selezione. Inoltre la ricerca ha coinvolto società appartenenti a settori diversi, di conseguenza, non si sono comparate le pratiche sociali e ambientali implementate perché si riferiscono ad un'analisi di materialità che ha considerato le aspettative dei diversi *stakeholder* e gli aspetti ESG strettamente connessi al *core business* aziendale, che risulta diverso a seconda del settore in cui la società opera.

È doveroso affermare che la presente ricerca non è stata specificamente progettata per valutare e confrontare le società che appartengono a settori diversi; piuttosto è stata impostata con l'intento di evidenziare come viene strutturata la sostenibilità nel governo d'impresa. A riguardo, si riscontra che le società intervistate condividono una progressione simile verso la considerazione della sostenibilità aziendale con un approccio sistemico-relazionale, e ciò supporta l'indagine esplorativa. Infine la ricerca non ha indagato né l'impegno delle società in relazione al raggiungimento degli SDGs, né le pratiche di sostenibilità adottate durante la crisi globale causata alla pandemia. Pertanto non si è esaminato un possibile cambiamento in merito alle pratiche di gestione, di organizzazione e di rendicontazione durante il periodo pandemico.

Riflessioni conclusive

Al termine del lavoro, si pongono alcune riflessioni che possono delineare future ricerche accademiche in ambito economico-aziendale. Ciò risulta di estrema rilevanza alla luce delle recenti novità normative in materia di rendicontazione dell'informativa di sostenibilità (la CSRD e gli imminenti ESRS) che rappresentano un cambio di paradigma della cultura aziendale.

A riguardo, è fondamentale supportare e analizzare lo sviluppo dei sistemi informativi che possono affinarsi a due livelli.

In primo luogo, sarebbe importante superare il processo di immissione manuale dei dati, che implica una probabilità di errori più elevata, consolidando i dati (finanziari e ESG) provenienti dalle diverse funzioni aziendali su sistemi informativi integrati. In dettaglio, l'integrazione dei sistemi informativi richiede la predisposizione di interfacce che dialogano tra loro e permettono di consolidare i dati che eventualmente provengono da tutte le *entities* del gruppo. Mentre per i dati finanziari si ha un'esperienza consolidata, per i dati ESG si potrebbe creare un'interfaccia con una lista di KPIs, di cui la Tassonomia europea e la CSRD ne richiedono informativa, in relazione alla struttura aziendale, considerando la dimensione e il *core business*.

In secondo luogo, data la crescente importanza delle informazioni qualitative e contenuti testuali, è importante prevedere l'inclusione di *Sentiment Analysis* e, in generale analisi testuali, che possono processare e monitorare le informazioni qualitative ricavate da attività di *stakeholder engagement* (ad esempio *focus group*, interviste, questionari somministrati) supportando, di conseguenza, la raccolta dei dati ESG.

Inoltre, anche il mondo della finanza è sempre più attento al tema della sostenibilità e, in particolar modo, ai fattori ESG in termini di rischio. In tale contesto, gli intermediari finanziari valuteranno il merito creditizio delle imprese che necessitano di investimenti sulla base del proprio modello di business sostenibile, pertanto le imprese più deboli sul fronte della sostenibilità aziendale, saranno valutate con una maggiore esposizione in termini di rischio ai fattori ESG e, in particolare, al cambiamento climatico.

Risulta dunque fondamentale trainare le imprese verso questo cambiamento sostanziale che, seppur caratterizzato da un parziale disorientamento attuativo, è imprescindibile perché i temi ESG pervadono l'operatività aziendale.

Bibliografia

- ACCOUNTANCY EUROPE, COGITO SERIES (2017). *Core & More, an opportunity for smarter Corporate Reporting*.
- ADAMS, C.A., MUELLER, M (2022). *Academics and policymakers at odds: the case of the IFRS Foundation Trustees'consultation paper on sustainability reporting*, Sustainability Accounting Management and Policy Journal. Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SAMPJ-10-2021-0436/full/html>.
- ADAMS C.A. (2020). *Sustainability reporting and value creation*. Social and Environmental Accountability Journal, 40(3), pp. 191-197, doi: 10.1080/0969160X.2020.1837643.
- AIROLDI G. (2005). *La struttura dell'azienda, l'ambiente economico, il sistema competitivo*. In: *Corso di Economia Aziendale*, a cura di AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., il Mulino, Bologna.
- AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V. (1994). *Economia aziendale*, il Mulino, Bologna.
- AMADUZZI A. (1967). *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Unione tipografico-editrice torinese, Torino.
- AMADUZZI A. (1978). *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Unione tipografico-editrice torinese, Torino.
- ANDREI P. (2022). *L'azienda e l'economia aziendale*. In: ANDREI P. (a cura di), *Introduzione all'economia d'azienda*, Giappichelli, Torino.
- ANGELINI A., PIZZUTO P. (2021). *La società sostenibile. Manuale di Ecologia Umana*, Franco Angeli, Milano.
- BACHIORRI A (2017). *La sostenibilità*. In: *La responsabilità sociale delle imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile: Profili di governance e di accountability*, a cura di BALLUCHI F., FURLOTTI K., Giappichelli, Torino.
- BALLUCHI, F., FURLOTTI, K., PULEJO, L., KOCOLLARI, U., RUSCONI, G., TARQUINIO, L., ... PUGLISI, A. (2017). *La responsabilità sociale delle imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile: Profili di governance e di accountability*, Giappichelli, Torino.
- BANERJEE R., GUPTA K., MUDALIGE P. (2020). *Do environmentally sustainable practices lead to financially less constrained firms? International evidence*. International Review of Financial Analysis, 68, pp. 1-14.

- BARANI A. (2021). *Il cambiamento strategico nelle organizzazioni. Cultura, innovazione e sostenibilità verso un approccio integrato*, Franco Angeli, Milano.
- BARDI U. (2011). *The limits to growth revisited*. Springer Science & Business Media.
- BAUMAN C.W., SKITKA, L.J. (2012). *Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction*. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86.
- BEBBINGTON J., KIRK E.A., LARRINAGA C. (2012). *The production of normativity: a comparison of reporting regimes in Spain and the UK*. *Accounting, Organizations and Society*, 37(2), p. 90.
- BERTINI U. (1976). *Il sistema d'azienda. Schema di Analisi*, Servizio Editoriale Universitario di Pisa, Pisa, p. 23.
- BERTINI U. (1990). *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino.
- BESKE F., HAUSTEIN E., LORSON P.C. (2020), *Materiality analysis in sustainability and integrated reports*. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(1), pp. 162-186.
- BILLIO M., COSTOLA M., HRISTOVA I., LATINO C., PELIZZON L. (2021). *Inside the ESG Ratings: (Dis) agreement and performance*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(5), pp. 1426-1445.
- BONN I., FISHER J. (2005). *Corporate governance and business ethics: Insights from the strategic planning experience*. *Corporate governance: An international review*, 13(6), pp. 730-738.
- BOWEN H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York.
- BRIGANTI A.C. (2021). *Anticipare il cambiamento. Sostenibilità, chiave della crescita aziendale. Gli impatti sociali, ambientali, finanziari*, Cinquesensi.
- BRUGNOLI, A., GARRONE, P., VITTADINI, G. (2019). *Sussidiarietà e... PMI per lo sviluppo sostenibile*. Rapporto sulla sussidiarietà 2018/2019, p.14.
- BRUNDTLAND H.G. (1987). *Our common future. Report of the World Commission on Environment and Development*.
- BRUSA L. (1986). *Strutture organizzative d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- BUSO D., FIANDRINO S., DEVALLE A., CANTINO V. (2019). *The level of compliance with the Italian Legislative Decree No. 254/2016 and its determinants: Insights from Italy*. *Financial Reporting*, pp. 113-143.
- BUTERA F. (2021). *Affrontare la complessità. Per governare la transizione ecologica*, Edizioni Ambiente, Milano.
- BYGGETH S., HOCHSCHORNER E. (2006). *Handling trade-offs in ecodesign tools for sustainable product development and procurement*. *Journal of Cleaner Production*, 14(15-16), pp. 1420-1430, p. 1420.
- CADBURY, A. (2000). *Global Corporate Governance Forum*, World Bank.
- CAMACHO L. (2015). *Sustainable Development Goals: kinds, connections and expectations*. *Journal of Global Ethics*, 11(1), 18-23.

- CAMPEDELLI B. (1999). *Analisi aziendale. Strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, Giappichelli, Torino.
- CANTINO V. (2008). *Corporate Governance, misurazione della performance e compliance nel sistema di controllo interno*, Giuffrè, Milano.
- CAPELLE-BLANCARD G., PETIT A. (2019). *Every Little Helps? ESG News and Stock Market Reaction*. *Journal of Business Ethics*, 157(2), pp. 543–565.
- CARROLL A.B. (1979). *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance*. *Academy of Management Review*, 4, 497–505.
- CARROLL A.B. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- CATTURI G., *Intervento di*, in RICCABONI A. (a cura di) (1995). *Etica e obiettivi d'impresa*, Cedam, Padova.
- CERBONI G. (1894). *La ragioneria e le sue relazioni con le discipline amministrative e sociali*, Dante Alighieri, Roma.
- CHEEMA-FOX A., LAPERLA B.R., WANG H.S., SERAFEIM G. (2021). *Corporate Resilience and Response to COVID-19*. *Journal of Applied Corporate Finance*, 33(2), 24-40.
- CHENAIL R. J. (2011). *Interviewing the investigator: Strategies for addressing instrumentation and researcher bias concerns in qualitative research*. *Qualitative Report*, 16(1), pp. 255-262.
- CISI M. (2020). *La rete oltre l'azienda. Una analisi economico-aziendale*, Giappichelli, Torino.
- COMMISSIONE EUROPEA (2001). *Libro Verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*.
- COMMISSIONE EUROPEA (2002). *Comunicazione della Commissione del 2 luglio 2002 relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile* [COM(2002)347 def. – Non pubblicata nella Gazzetta ufficiale].
- COMMISSIONE EUROPEA (2006). *Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio e al Comitato economico e sociale Europeo – Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese* /* COM(2006)0136 def. */
- COMMISSIONE EUROPEA (2011). *L'Atto per il mercato unico Dodici leve per stimolare la crescita e rafforzare la fiducia "Insieme per una nuova crescita"*.
- COMMISSIONE EUROPEA (2011). *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*.
- COMMISSIONE EUROPEA (2015). *Closing the Loop – an EU Action Plan for the Circular Economy*, Brussels.
- COMMISSIONE EUROPEA (2017). *Comunicazione della Commissione Europea 2017/C215/01 contenente gli orientamenti della Commissione sulla comunicazione di informazioni non finanziarie*.

- COMMISSIONE EUROPEA (2018). *Comunicazione della commissione relativa al quadro di monitoraggio per l'economia circolare.*
- COMMISSIONE EUROPEA (2018). *Comunicazione della Commissione. Piano d'azione per finanziare la crescita sostenibile.*
- COMMISSIONE EUROPEA (2018). *Proposta di modifica il regolamento (UE) 2016/1011 per quanto riguarda gli indici di riferimento di basse emissioni di carbonio e gli indici di riferimento di impatto positivo.*
- COMMISSIONE EUROPEA (2019). *Comunicazione della Commissione 2019/C209/1 – Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario: Integrazione concernente la comunicazione di informazioni relative al clima.*
- COMMISSIONE EUROPEA (2019). *Comunicazione della Commissione. Il Green Deal Europeo.*
- COMMISSIONE EUROPEA (2020). *Proposta di regolamento che istituisce il quadro per il conseguimento della neutralità climatica e che modifica il regolamento (UE) 2018/1999 (Legge europea sul clima).*
- COMMISSIONE EUROPEA (2020). *Study on directors' duties and sustainable corporate governance – Financial Report.*
- COMMISSIONE EUROPEA (2021). *Proposta di Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio che modifica la direttiva 2013/34/UE, la direttiva 2004/109/CE, la direttiva 2006/43/CE e il regolamento (UE) n. 537/2014 per quanto riguarda la comunicazione societaria sulla sostenibilità.*
- COMMISSIONE EUROPEA (2022A). *Proposta di Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità e che modifica la direttiva (UE) 2019/1937.*
- COMMISSIONE EUROPEA (2022B). *Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022 che modifica il regolamento (UE) n. 537/2014, la direttiva 2004/109/CE, la direttiva 2006/43/CE e la direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità.* <http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>.
- CONSOB IN COLLABORAZIONE CON NEDCOMMUNITY (2018) *Report on non-financial reporting of Italian companies Non-financial information as a driver of transformation.*
- COOPER S.M., MICHELON G. (2022). *Conceptions of materiality in sustainability reporting frameworks: commonalities, differences and possibilities*, In: *Handbook of Accounting and Sustainability*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp. 44-66.
- CORBIN J., STRAUSS A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory.* Sage publications.
- CORBIN J., STRAUSS A.L. (1990). *Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria.* *Qualitative Sociology* 13, 3–21.
- CORLEY K.G., GIOIA D.A. (2004). *Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off.* *Administrative Science Quarterly*, 49, pp. 173–208.

- CORTESE D. (2022). *Business ethics: etica e impresa*, Giappichelli, Torino
- CORTESE D., CANTINO V. (2020). *Finalità dell'impresa: equilibrio tra sostanza, interpretazioni e condizioni mutevoli*. Impresa Progetto-Electronic Journal of Management, n. 3.
- CULASSO F. (2000). *Sistema-impresa e gestione per processi*, Giappichelli, Torino.
- D'ANDREA A. (2020). *Il principio di materiality nell'informativa non finanziaria*, Giappichelli, Torino.
- DALY H.E. (2001). *Oltre la crescita. L'economia dello sviluppo sostenibile*. Tradotto da Dalmazzone S., Garrone G., Einaudi, Torino.
- DAVIS K. (1960). *Can business afford to ignore social responsibilities?* California Management Review 2 (3): 70-76, p. 70.
- DAVIS K. (1973). *The case for and against business assumption of social responsibilities*. Academy of Management Journal, 16 (2), 312-322, p. 313.
- DAVIS K. (1975). *Blomstrom. Business and society: environment and responsibility* (3rd ed.), McGraw-Hill Book Company, New York.
- DELOITTE (2020). *Osservatorio Nazionale sulla Rendicontazione non Finanziaria ex D.Lgs. 254/2016: edizione 2019*.
- DESAI V. M. (2018). *Collaborative stakeholder engagement: An integration between theories of organizational legitimacy and learning*. Academy of Management Journal, 61, pp. 220-244.
- DEVALLE A. (2006). *Il sistema informativo aziendale ed il passaggio agli IAS/IFRS*, Giuffrè, Milano.
- DEVALLE A., DI TRANA M. G., FIANDRINO S., VRONTIS D. (2020). *Integrated thinking rolls! Stakeholder engagement actions translate integrated thinking into practice*. Meditari Accountancy Research 29(4), pp. 943-965.
- DEZZANI F. (1971). *Rischi e politiche d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- DYCK A., LINS K.V., ROTH L., WAGNER H.F. (2019). *Do institutional investors drive corporate social responsibility? International evidence*. Journal of Financial Economics, 131(3), pp. 693-714.
- EFRAG (2021). *EFRAG and GRI landmark statement of cooperation*. Disponibile al sito: <https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2FEFRAG%2520GRI%2520COOPERATION%2520PR.pdf>.
- ELKINGTON J. (2018). *25 years ago I coined the phrase "triple bottom line". Here's why it's time to rethink it*. Harvard Business Review, 25, 2-5.
- ELLEN MACARTHUR FOUNDATION (2013). *Towards the circular economy*.
- EPSTEIN M., BUHOVAC A., YUTHAS K. (2014). *Managing social, environmental and financial performance simultaneously*. Long Range Planning, 48, pp. 35-45.
- EUROPEAN FINANCIAL REPORTING ADVISORY GROUP (EFRAG) (2021). *Final report: Proposal for a relevant and dynamic EU sustainability reporting standard-setting*.

- FERNS, G., AMAESHI, K., LAMBERT, A. (2019). *Drilling their own graves: How the European oil and gas supermajors avoid sustainability tensions through mythmaking*. *Journal of Business Ethics*, 158(1), 201-231. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3733-x>.
- FERRANDO P.M. (2022). *Il purpose, ovvero: Quale impresa per uno sviluppo sostenibile ed inclusivo?* *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, n. 1.
- FERRERO G. (1968). *Istituzioni di Economia d'Azienda*, Giuffrè, Milano.
- FERRERO G. (1987). *Impresa e management*, Giuffrè, Milano.
- FIANDRINO S., SCARPA F., TORELLI R. (2022). *Fostering Social Impact Through Corporate Implementation of the SDGs: Transformative Mechanisms Towards Interconnectedness and Inclusiveness*. *Journal of Business Ethics*, pp. 1-15.
- FIANDRINO, S. (2019). *Disclosure of non-financial information. Evolutionary paths and harmonisation to mandatory requirements*, Giappichelli, Torino, pp. 1-162.
- FIANDRINO, S., TONELLI, A. DEVALLE, A. (2022), *Sustainability materiality research: a systematic literature review of methods, theories and academic themes*. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 19(5), 665-695. doi:10.1108/QRAM-07-2021-0141.
- FREEMAN R.E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- FREEMAN R.E. (2010). *Managing for stakeholders: Trade-offs or value creation*. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 7-9.
- FREEMAN R.E. (2017). *Five Challenges to Stakeholder Theory: A Report on Research in Progress*. In: *Stakeholder Management (Business and Society 360, Vol. 1)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 1-20. doi:10.1108/S2514-175920170000001.
- FREEMAN R.E. (2017). *The new story of business: Towards a more responsible capitalism*. *Business and Society Review*, 122(3), 449-465.
- FREEMAN R.E., AUSTER E.R. (2015). *Bridging the values gap: How authentic organizations bring values to life*, Berrett-Koehler Publishers.
- FREEMAN R.E., AUSTER E.R. (2021). *Values, authenticity, and responsible leadership*. In: *Responsible Leadership*. Routledge, London, pp. 117-132.
- FREEMAN R.E., HARRISON J.S., WICKS A.C., PARMAR B.L., DE COLLE S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*, Cambridge University Press, Cambridge, p. 15.
- FREEMAN R.E., KUJALA J., SACHS S. (Eds.) (2017). *Stakeholder engagement: Clinical research cases*, Springer International Publishing, Cham, Switzerland.
- FREEMAN R.E., PARMAR B.L., MARTIN K. (2020). *Business and Ethics*. In *The Power of And*, Columbia University Press. pp. 129-140.
- FREEMAN R. E., PARMAR B. L., MARTIN K. (2020). *The Power of And*. In *The Power of And*. Columbia University Press.

- FREEMAN R.E., SOLLARS G.G. (2022). *A puzzle about business ethics*. Business Ethics, the Environment & Responsibility, 31, pp. 272-273. doi:10.1111/beer.12387.
- GALLI D., TORELLI R. (2021). *Il valore della sostenibilità. Modelli emergenti di rendicontazione non finanziaria tra imprese italiane leader ESG*, Franco Angeli, Milano.
- GALLI D., TORELLI R. (2021). *Il valore della sostenibilità. Modelli emergenti di rendicontazione non finanziaria tra imprese italiane leader ESG*, Franco Angeli, Milano.
- GINER B., LUQUE-VILCHEZ M. (2022). *A commentary on the “new” institutional actors in sustainability reporting standard-setting: a European perspective*. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 13(6), pp. 1284-1309.
- GIOIA D.A., CORLEY K.G., HAMILTON A.L. (2013). *Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology*. Organizational research methods, 16(1), pp. 15-31.
- GIOVANNINI E., RICCABONI A. (a cura di) (2021). *Agenda 2030: un viaggio attraverso gli Obiettivi di sviluppo sostenibile*, ASviS e Santa Chiara Lab, Roma.
- GLASER B., STRAUSS A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Sociology Press, Mill Valley, CA.
- GLOBAL SUSTAINABLE INVESTMENT ALLIANCE (GSIA) (2020). *Global Sustainable Investment Review 2020*.
- GRAY R. (1992). *Accounting and environmentalism: an exploration of the challenge of gently accounting for accountability, transparency and sustainability*. Accounting, organizations and society, 17(5), pp. 399-425.
- GREENWOOD M. (2007). *Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility*. Journal of Business Ethics, 74, pp. 315-327.
- GUATRI L. (a cura di) (2015). *Economia aziendale. Com'era e com'è*, Egea, Milano.
- HAFFAR M., SEARCY C. (2017). *Classification of Trade-offs Encountered in the Practice of Corporate Sustainability*. Journal of Business Ethics, 140, pp. 495-522.
- HAHN R., LUFTS R. (2014). *Legitimizing negative aspects in GRI-oriented sustainability reporting: a qualitative analysis of corporate disclosure strategies*. Journal of Business Ethics, 123(3), pp. 401-420.
- HAHN T., FIGGE F., PINKSE J., PREUSS, L. (2018). *A paradox perspective on corporate sustainability: Descriptive, instrumental, and normative aspects*. Journal of Business Ethics, 148(2), pp. 235-248.
- HAHN T., FIGGE F., PINKSE J., PREUSS L. (2010). *Trade-offs in corporate sustainability: You can't have your cake and eat it*. Business Strategy and the Environment, 19(4), pp. 217-229.

- HAHN T., PINKSE J., PREUSS L., FIGGE F. (2015). *Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework*. Journal of Business Ethics, 127(2), pp. 297-316.
- HAHN T., PINKSE J., PREUSS L., FIGGE F. (2015). *Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework*. Journal of business ethics, 127(2), pp. 297-316.
- HARDIN G. (1968). *The Tragedy of the Commons*. Science, 162(3859), 1243-1248.
- HARRISON J.S., FREEMAN R.E. (1999). *Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives*, Academy of management Journal, 42(5), 479-485.
- HARRISON J. S., WICKS A. C. (2013). *Stakeholder theory, value, and firm performance*. Business Ethics Quarterly, 23, pp. 97-124.
- HORBACH J., OLTRA V., BELIN J. (2013). *Determinants and specificities of ecoinnovations compared to other innovations an econometric analysis for the french and german industry based on the community innovation survey*. Ind. Innov. 20, pp. 523-543.
- HÖRISCH J., FREEMAN R.E., SCHALTEGGER S. (2014). *Applying stakeholder theory in sustainability management: Links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework*. Organization & Environment, 27(4), pp. 328-346.
- INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC) (2013). *<IR> Framework*, p. 2.
- IPCC (2023). *Summary for Policymakers. In: Climate Change 2023: Synthesis Report. A Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Core Writing Team, H. Lee and J. Romero (eds.)]*. IPCC, Geneva, Switzerland, (in press).
- IPCC (2021). *Climate Change 2021: The Physical Science Basis*. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Cambridge University Press. IPCC (2022). *Climate Change 2022: Impacts, Adaptation, and Vulnerability*. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Cambridge University Press.
- KIM Y., LI H., LI S. (2014). *Stock market crashes, firm characteristics, and stock returns*. Journal of Banking & Finance, 43(1), pp. 1–13.
- KIRCHHERR J., REIKE D., HEKKERT M. (2017). *Conceptualizing the circular economy: an analysis of 114 definitions*. Resour. Conserv. Recycl. 127, pp. 221–232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>.
- KOLK A., PEREGO P. (2010). *Determinants of the adoption of sustainability assurance statements: An international investigation*. Business strategy and the environment, 19(3), 182-198.

- KUJALA J., SACHS S., LEINONEN H., HEIKKINEN A., LAUDE D. (2022). *Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future*. Business & Society.
- KUMAR N., STERN L.W., ANDERSON J.C. (1993). *Conducting interorganizational research using key informants*. Academy of Management Journal, 36(6), pp. 1633-1651.
- LA TORRE M., SABELFELD S., BLOMKVIST M., TARQUINIO L., DUMAY J. (2018). *Harmonising non-financial reporting regulation in Europe: Practical forces and projections for future research*. Meditari Accountancy Research, 26 (4), pp. 598-621.
- LA TORRE, M., SABELFELD, S., BLOMKVIST, M. AND DUMAY, J. (2020). *Rebuilding trust: sustainability and non-financial reporting and the European Union regulation*, Meditari Accountancy Research, 28(5), pp. 701-725.
- LA TORRE, M., SABELFELD, S., BLOMKVIST, M., TARQUINIO, L. AND DUMAY, J. (2018). *Harmonising non-financial reporting regulation in Europe: Practical forces and projections for future research*. Meditari Accountancy Research, 26(4), pp. 598-621.
- LAI A. (2021). *Il “viaggio verso la sostenibilità” del corporate reporting. Verso una nuova Direttiva dell’Unione europea*. Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, n. 2.
- LANDI G., SCIARELLI M. (2019). *Towards a more ethical market: the impact of ESG rating on corporate financial performance*, Social Responsibility Journal, 15 (1), pp. 11-27.
- LE BLANC D. (2015). *Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets*. Sustainable Development, 23(3), pp. 176-187.
- LINS K.V., SERVAES H., TAMAYO A. (2017). *Social Capital, Trust, and Firm Performance: The Value of Corporate Social Responsibility during the Financial Crisis*. Journal of Finance, 72(4), pp. 1785-1824.
- MACKEY J., SISODIA R. (2014). *Conscious capitalism, with a new preface by the authors: Liberating the heroic spirit of business*. Harvard Business Review Press.
- MAITI M. (2021). *Is ESG the succeeding risk factor?* Journal of Sustainable Finance & Investment, 11(3), pp. 199-213.
- MANETTI G., TOCCAFONDI S. (2012). *The role of stakeholders in sustainability reporting assurance*. Journal of Business Ethics, 107, 363-377, p. 365.
- MARAGHINI M.P. (2021). *Sostenibilità e governo aziendale. Parola d’ordine: integrazione!* In *Agenda 2030: un viaggio attraverso gli Obiettivi di sviluppo sostenibile*, a cura di RICCABONI A., GIOVANNINI E., ASViS e Santa Chiara Lab., Roma: pp. 248-258.
- MARCHI L. (2021). *La creazione e la misurazione del valore: dalla prospettiva finanziaria alla prospettiva economico-sociale*. In: *Scritti in onore di Luciano Marchi – volume I – Creazione di valore nella prospettiva economico-aziendale*, a cura di A. PAOLINI, I. CAVALLINI. Giappichelli, Torino.

- MASINI C. (1979). *Lavoro e risparmio. Economia d'azienda, Seconda edizione*, Utet, Torino.
- MEADOWS D.H., MEADOWS D.H., RANDERS J., BEHRENS III W.W. (1972). *The limits to growth: a report to the club of Rome*.
- MENA S., PALAZZO G. (2012). *Input and output legitimacy of multi-stakeholder initiatives*. *Business Ethics Quarterly*, 22(3), pp. 527-556, p. 535.
- MICHELON G., TROJANOWSKI G., SEALY R. (2022). *Narrative reporting: state of the art and future challenges*, *Accounting in Europe*, 19(1), pp. 7-47.
- MILES M.B., HUBERMAN A.M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- MINCIULLO M., ROSSI F. (2022). *Le forme di governo della sostenibilità e il ruolo degli stakeholder*. In: *La governance della sostenibilità. Esperienze e sfide in atto*, a cura di MINCIULLO M. ZACCONE M.C. PEDRINI M. Egea, Milano. p. 33.
- MINCIULLO M., ZACCONE M.C., PEDRINI M. (2022) *La governance della sostenibilità. Esperienze e sfide in atto*, Egea, Milano.
- MIO C. (2021). *L'azienda sostenibile*, Editori Laterza, Roma-Bari.
- MITCHELL J.R., MITCHELL R.K., HUNT R.A., TOWNSEND D.M., LEE J.H. (2022). *Stakeholder engagement, knowledge problems and ethical challenges*. *Journal of Business Ethics*, 175(1), pp. 75-94.
- MORANDINI S. (2020). *Cambiare rotta. Il futuro dell'Antropocene*, Edizioni Dehoniane, Bologna.
- MORATIS L., BRANDT S. (2017). *Corporate stakeholder responsiveness? Exploring the state and quality of GRI-based stakeholder engagement disclosures of European firms*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(4), pp. 312-325.
- NAZIONI UNITE (1972). *Dichiarazione delle Nazioni Unite sull'ambiente umano*.
- NAZIONI UNITE (2000). *Dichiarazione del Millennio*.
- NAZIONI UNITE (2012). *Rio+ 20: The United Nations Conference on Sustainable Development*, June 2012, Library of Congress, Congressional Research Service, Washington, DC.
- NAZIONI UNITE (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*.
- NILSSON M., GRIGGS D., VISBECK M. (2016). *Policy: map the interactions between Sustainable Development Goals*. *Nature*, 534(7607), pp. 320-322.
- NOLAND J., PHILLIPS R. (2010). *Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management*. *International Journal of Management Reviews*, 12, pp. 39-49.
- O'RIORDAN L., FAIRBRASS J. (2014). *Managing CSR stakeholder engagement: A new conceptual framework*. *Journal of Business Ethics*, 125, pp. 121-145; p. 123.

- OECD (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*.
- OIBR (2022). *Informazioni non finanziarie per gli adeguati assetti e per la previsione delle crisi nelle PMI*.
- OIBR (2022). *L'implementazione del principio di materialità: Linee guida applicative per identificare e monitorare la rilevanza delle questioni di sostenibilità*. ISBN 979-12-81188-01-3.
- OLIVER J., VESTY G., BROOKS A. (2016). *Conceptualising integrated thinking in practice*. *Managerial Auditing Journal*, 31(2), pp. 228-248.
- ONIDA P. (1954). *L'azienda. Primi principi di gestione e di organizzazione*, Giuffrè, Milano.
- ONIDA P. (1971). *Economia d'azienda*, Utet, Torino.
- ORLANDINI P., AMELIO S. (2020). *Dalla responsabilità sociale al bilancio integrato*, Giappichelli, Torino.
- OSTROM E. (1990). *Governing the Commons*, Cambridge University Press, New York.
- PANCHAL R., SINGH A., DIWAN H. (2021). *Does circular economy performance lead to sustainable development? – A Systematic Literature Review*. *Journal of Environmental Management*, 293, 112811.
- PARLAMENTO EUROPEO (2021). Risoluzione del Parlamento europeo del 10 marzo 2021 recante raccomandazioni alla Commissione concernenti la dovuta diligenza e la responsabilità delle imprese (2021/C 474/02).
- PARLAMENTO EUROPEO E CONSIGLIO DELL'UNIONE EUROPEA (2014). *Direttiva 2014/95/UE del 22 ottobre 2014 recante modifica della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni*.
- PARMAR B.L., WICKS A. C., FREEMAN R.E. (2022). *Stakeholder Management & The Value of Human-Centred Corporate Objectives*. *Journal of Management Studies*, 59(2), pp. 569-582.
- PATERNOSTRO S. (2013). *The connectivity of information for the integrated reporting*. In: *Integrated Reporting: Concepts and Cases That Redefine Corporate Accountability*, Springer International Publishing, pp. 59-77.
- PISONI P. (1979). *Il sistema informativo dell'impresa*, Giuffrè, Milano.
- PIZZI S. (2022). *La standardizzazione dell'informativa di sostenibilità. Stato dell'arte e profili evolutivi*. Cacucci, Bari.
- POGGE T., SENGUPTA M. (2015). *The Sustainable Development Goals (SDGS) as Drafted: Nice Idea, Poor Execution*. *Washington International Law Journal*, 24(3), pp. 571-588.
- POGGE T., SENGUPTA M. (2016). *Assessing the sustainable development goals from a human rights perspective*. *Journal of International and Comparative*

- Social Policy, 32(2), pp. 83-97, <https://doi.org/10.1080/21699763.2016.1198268>.
- POOLE M.S., VAN DE VEN A.H. (1989). *Using paradox to build management and organization theories*. Academy Management Review 14 (4), pp. 562-578.
- POTITO L. (a cura di) (2017). *Economia aziendale*, Giappichelli, Torino.
- PRADHAN P., COSTA L., RYBSKI D., LUCHT W., KROPP J.P. (2017). *A Systematic Study of Sustainable Development Goal (SDG) Interactions*. Earth's Future, 5(11), 1169-1179. doi:10.1002/2017EF000632.
- PRIETO-SANDOVAL V., JACA C., ORMAZABAL M. (2018). *Towards a consensus on the circular economy*. Journal of Cleaner Production, 179, pp. 605-615.
- PROVASNEK A.K., SCHMID E. STEINER, G. (2018). *Stakeholder engagement: Keeping business legitimate in Austria's natural mineral water bottling industry*. Journal of Business Ethics, 150, pp. 467-484.
- REGOLAMENTO (UE) 2019/2088 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 27 novembre 2019, relativo all'informativa sulla sostenibilità nel settore dei servizi finanziari (GU L 317 del 9.12.2019, p. 1).
- REGOLAMENTO (UE) 2019/2089 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 27 novembre 2019, che modifica il regolamento (UE) 2016/1011 per quanto riguarda gli indici di riferimento UE di transizione climatica, gli indici di riferimento UE allineati con l'accordo di Parigi e le comunicazioni relative alla sostenibilità per gli indici di riferimento (GU L 317 del 9.12.2019, p. 17).
- RINALDI L., UNERMAN J., DE VILLIERS C. (2018). *Evaluating the integrated reporting journey: insights, gaps and agendas for future research*. Accounting, Auditing and Accountability Journal.
- RUSCONI G. (1997). *Etica e impresa. Un'analisi economico aziendale*, Clueb, Bologna.
- RUSCONI G. (2013). *Il bilancio sociale delle imprese. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Ediesse, Roma.
- SAJKO M., BOONE C., BUYL T. (2021). *CEO greed, corporate social responsibility, and organizational resilience to systemic shocks*. Journal of Management, 47, pp. 957-992.
- SALDAÑA J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage Publications Ltd., Thousand Oaks, CA.
- SASSI S. (1940). *Il sistema dei rischi di impresa*, Vallardi, Milano.
- SBARDELLA M. (2019). *La sostenibilità scomunicata. Cosa stiamo sbagliando e perché*, Maggioli Editore, Sant'Arcangelo di Romagna.
- SIHVONEN S., RITOLA T. (2015). *Conceptualizing ReX for aggregating end-of-life strategies in product development*. Procedia CIRP 29, pp. 639-644.
- SINEK S. (2019). *The infinite game*, LLC Penguin.

- SLAWINSKI N., BANSAL P. (2012). *A matter of time: The temporal perspectives of organizational responses to climate change*. *Organization Studies*, 33(11), pp. 1537-1563.
- SMITH A. 1759 (1976). *The Theory of Moral Sentiments*, Ed. A.L. Macfie and D.D. Raphael, Oxford University Press, New York.
- SMITH A. 1776 (1976). *The Wealth of Nations*. Ed. R.H. Campbell and A. S. Skinner, Oxford University Press, New York, I.ii.2.
- STOUT L. (2012). *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public*, Berrett-Koehler Publishers, New York.
- STRAND R., FREEMAN R.E. (2015). *Scandinavian cooperative advantage: The theory and practice of stakeholder engagement in Scandinavia*. *Journal of business ethics*, 127(1), pp. 65-85.
- STRAUSS A.L., CORBIN J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- STUBBS W., HIGGINS C. (2014). *Integrated reporting and internal mechanisms of change*. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- STUBBS W., HIGGINS C., MILNE M. (2013). *Why do companies not produce sustainability reports?* *Business strategy and the environment*, 22(7), pp. 456-470.
- THOMSON S.B. (2011) *Qualitative Research: Validity*. *Journal of Administration and Governance* 6, Vol. 1, pp. 77-82.
- TIEZZI E., MARCHETTI N. (1999). *Che cos'è lo sviluppo sostenibile? Le basi scientifiche della sostenibilità e i guasti del pensiero unico*, Donzelli, Roma.
- TORELLI R. (2022). *Rendicontazione non-finanziaria responsabile. Il paradosso del greenwashing*, Giappichelli, Torino.
- URBINATI A., CHIARONI D., CHIESA V. (2017). *Towards a new taxonomy of circular economy business models*. *Journal of Cleaner Production*, 168, pp. 487-498.
- VAN DER BYL C.A., SLAWINSKI N. (2015). *Embracing tensions in corporate sustainability: A review of research from win-wins and trade-offs to paradoxes and beyond*. *Organization & Environment*, 28(1), pp. 54-79.
- VAN DER LINDEN B., FREEMAN R.E. (2017). *Profit and other values: Thick evaluation in decision making*. *Business Ethics Quarterly*, 27(3), 353-379.
- VISSER W. (2011). *The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business*, John Wiley & Sons.
- WASSERMAN J.A., CLAIR J.M., WILSON K.L. (2009). *Problematics of grounded theory: innovations for developing an increasingly rigorous qualitative method*. *Qualitative Research*, 9(3), pp. 355-381.

- WERHANE P.H. (2000). *Business ethics and the origins of contemporary capitalism: Economics and ethics in the work of Adam Smith and Herbert Spencer*. Journal of Business Ethics, 24(3), 185-198.
- WINDOLPH S.E. (2011). *Assessing corporate sustainability through ratings: challenges and their causes*. Journal of Environmental sustainability, 1(1), 5.
- YIN R.K. (1994) *Case study research: Design and methods (2nd ed.)*, Sage Newbury Park, CA.
- ZAGARIA C. (2017). *L'Enterprise Risk Management. Gestione integrata del rischio, profili di comunicazione ed evidenze empiriche*, Giappichelli, Torino.
- ZAPPA G. (1927). *Tendenze nuove degli studi di Ragioneria, Discorso inaugurale dell'anno accademico 1926-1927 tenuto presso il Regio Istituto di Scienze Economiche Commerciali di Venezia*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, p. 30.
- ZAPPA G. (1927). *Tendenze nuove degli studi di Ragioneria, Discorso inaugurale dell'anno accademico 1926-1927 tenuto presso il Regio Istituto di Scienze Economiche Commerciali di Venezia*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano.
- ZAPPA G. (1927). *Tendenze nuove degli studi di Ragioneria*, S.A. Istituto Editoriale Scientifico, Milano, p. 40.
- ZAPPA G. (1957). *Le produzioni nell'Economia delle Imprese*, Vol. II e Vol. III, Giuffrè, Milano.
- ZAPPA G. (1959). *La nozione di sistema: le sue vaste applicazioni; i diversi sistemi dei valori nell'economia di ogni azienda*. Il Risparmio, p. 11.
- ZAPPA G., AZZINI L., CUDINI G. (1955). *Ragioneria generale*, Giuffrè, Milano.

Appendice A

Questionario elaborato per le interviste

Governance della sostenibilità

- 1) Come viene intesa la sostenibilità nella Vostra realtà aziendale?
- 2) Il comitato di sostenibilità è un organismo endoconsigliare oppure è incluso in comitati previsti dal Codice di Autodisciplina delle società quotate? Se sì, quale?
- 3) Come e se il CdA:
 - a) è ingaggiato in merito alla definizione degli obiettivi e delle policy ESG?
 - b) indirizza l'attuazione di un modello di gestione dei fattori ESG all'interno della struttura organizzativa?
 - c) indirizza il sistema di rilevazione e controllo dei fattori ESG nella struttura organizzativa della società?

Pianificazione strategica e gestione operativa

- 4) Come è predisposta la struttura organizzativa che presidia i fattori di sostenibilità? Quali sono i suoi compiti? A chi riporta? Se non è presente, come sono presidiati operativamente i fattori ESG?
- 5) In merito al processo di analisi della materialità, si implementa un approccio di single materiality (con l'individuazione e la valutazione delle tematiche prioritarie per l'azienda e per gli *stakeholder*) e/oppure di double materiality (con l'individuazione degli impatti generati sulla società e sull'ambiente e l'individuazione degli impatti subiti che influenzano i flussi di cassa futuri)?
- 6) Sono presenti delle linee guida e procedure relative alla gestione dei rischi ESG, alla loro misurazione e al controllo all'interno del modello di gestione operativo? Se sì, da chi sono predisposti e approvati?

Misurazione delle performance

- 7) È presente un sistema informativo che rileva in modo sistematico e continuo gli obiettivi ESG e i connessi risultati conseguiti nelle attività operative e nelle attività di controllo di II, di III livello? Se non fosse presente, come avviene la rilevazione?
- 8) Viene effettuato un controllo di compatibilità del profilo di rischio (financial e ESG) con gli obiettivi strategici, anche in ottica di medio e lungo termine? In caso affermativo qual è l'organo preposto a tale attività?
- 9) Gli LTO/MBO assegnati ai manager prevedono anche i fattori ESG? Se sì, quanto pesano e come sono inseriti all'interno del sistema di incentivazione (ad esempio, remunerazione variabile a lungo termine, su quali obiettivi di performance)?

Finito di stampare nel mese di maggio 2023
nella Stampatre s.r.l. di Torino
Via Bologna 220

Volumi pubblicati

1. E. GIACOSA-A. MAZZOLENI, *I modelli di previsione dell'insolvenza aziendale. Efficacia predittiva, limiti e prospettive di utilizzo*, pp. X-174, 2018.
2. D. BUSO, *L'introduzione del fair value per la valutazione dei derivati. Analisi teorica ed empirica degli effetti sul modello di bilancio italiano*, pp. XII-204, 2019.
3. E. TRUANT, *The Business Model of organic companies. Sustainability approaches through districts*, pp. XIV-162, 2019.
4. S. FIANDRINO, *Disclosure of Non-Financial Information: Evolutionary Paths and Harmonisation to Mandatory Requirements*, pp. XII-164, 2019.
5. L. CORVO-L. PASTORE, *Perspectives of Value Co-Creation: Impact-Based Models*, pp. XII-148, 2019.
6. S. SECINARO, *Blockchain e accounting*, pp. XIV-114, 2020.
7. M. MAZZOLENI, *L'indebitamento finanziario nelle piccole e medie imprese. Vincolo o acceleratore nel processo di crescita?*, pp. XIV-274, 2020.
8. M. CISI, *Le reti di imprese. Una analisi economico-aziendale*, pp. XVI-144, 2020.
9. R. FRONDIZI, *La Terza Missione delle Università*, pp. XII-212, 2020.
10. V. BRESCIA, *Smart city e citizen participation: strumenti, governance e performance*, pp. X-262, 2020.
11. A. SARDI-P. GARENGO-E. SORANO, *La misurazione e la gestione delle prestazioni: il ruolo chiave della gestione delle risorse umane*, pp. VI-122, 2020.
12. P. ESPOSITO, *Concessioni e accordi per servizi in concessione. Profili teorici, modelli di business, trattamento contabile*, pp. XIV-146, 2020.
13. F. RIZZATO, *Il trattamento contabile dei leasing tra IFRS e US GAAP. Tendenze evolutive, literature review e contesto italiano*, pp. VIII-184, 2020.
14. P. CATALFO, *Il carattere evolutivo del bilancio e il valore delle informazioni non finanziarie*, pp. XIV-130, 2020.
15. L. CORAZZA, *Sustainability education for future managers. An autoethnographic research experience on transformational learning*, pp. X-118, 2020.
16. G. GIOVANDO, *L'operazione di securitization. Analisi dei processi di rilevazione e di gestione*, pp. VIII-184, 2021.
17. F. BAVA, *L'Audit del "Going Concern" nel bilancio*, pp. X-166, 2021.

18. L. PUDDU-C. RAINERO-V. TRADORI-A. MIGLIAVACCA, *Ragioneria*, pp. XVI-256, 2021.
19. M. MASSARO, *Creatività e management control system. Attori, processo e contesto*, pp. VIII-184, 2022.
20. N. ROSSI, *L'attuazione del PNRR nelle aziende sanitarie. Progettazione, gestione e impatto*, pp. VIII-152, 2022.
21. G. GIOVANDO, *Vigilanza bancaria dagli aspetti tradizionali ai nuovi orientamenti ESG*, pp. VI-202, 2022.
22. M. AGOSTINI-D. ARKHIPOVA, *Big data and analytics accounting. Theories, regulations and implications*, pp. X-150, 2023.
23. D. CALANDRA, *Accounting e intelligenza artificiale: profili applicativi e nuove tendenze*, pp. XX-180, 2023.
24. S. FIANDRINO, *La sostenibilità aziendale in ottica sistemica-relazionale. Evoluzione concettuale e analisi di casi aziendali*, pp. XVI-208, 2023.

